

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

Рабочая программа по дисциплине

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

Направленность (профиль):  
**Финансовый менеджмент**

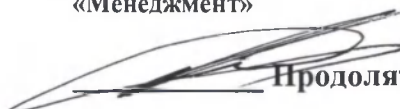
Квалификация:  
**Бакалавр**

Форма обучения

**Заочная**

Год поступления **2018**

Согласовано  
Руководитель ОПОП  
«Менеджмент»

  
Продолятченко П.А.

Утверждаю  
Директор филиала ФГБОУ  
ВО «РГГМУ» в г. Туапсе  Олейников С.А.

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры  
15 июня 2022 г., протокол № 8

Зав. кафедрой  Аракелов М.С.

Авторы-разработчики:  
 Бегунова О.Ю.

Туапсе 2022

## Заочная форма

Курс	Всего по ФГОС Час/ ЗЕТ	Аудиторных Час	Лекций, Час	Практич. занятий, Час	Лаборат. работ, Час	СРС, Час	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет)
5	216/6	8	4	4	-	199	экзамен (9 часов)
<b>Итого</b>	<b>216/6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>199</b>	<b>экзамен (9 часов)</b>

Аннотация рабочей программы представлена в приложении 1.

### 1. Цели и задачи учебной дисциплины, ее место в учебном процессе

#### 1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

**Цель дисциплины** – получение системы знаний по обоснованию принятия эффективных управленческих решений с помощью технологии управления бизнес-процессами, получить целостное представление об организации как системы бизнес-процессов, овладеть и применять современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов организации.

#### **Задачи дисциплины:**

- изучить основы процессного подхода к управлению организации,
- сформировать умение моделирования бизнес-процессов,
- изучить методы анализа и оптимизации бизнес-процессов,
- овладеть навыками использования инструментальных систем проектирования бизнес-процессов организации.

#### 1.2. Краткая характеристика дисциплины

«Управление бизнес-процессами» относится к базовой части блока Б1 рабочего учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Финансовый менеджмент».

Данная дисциплина представляет собой систематизированное изучение теоретических и методологических вопросов, связанных с вопросами экономики и управления производством.

«Управление бизнес-процессами» охватывает изучение таких понятий как «бизнес – процесс» и «классы бизнеса—процессов» в системе производственных основ. Рассматривается роль и значение бизнес-процессов в реализации цели функционирования предприятия. Состав и классификация компонент бизнес-процессов изучаются детально с целью освоения многокомпонентной модели производственной структуры. Оценка и критерии эффективности организации бизнес-процессов, а так же условия успеха в проведении РБП дают возможность сопоставлять полученные результаты в период анализа всей производственной структуры предприятия.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

#### 2.1. Требования к уровню освоения дисциплины

Требованиями к уровню освоения дисциплины является достижение следующих результатов образования (РО):

#### **знать:**

- основные понятия и категории, закономерности развития бизнес-процессов;
- основные бизнес-процессы в организации;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

- основные принципы методик совершенствования бизнес-процессов;
- практические результаты проведения оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов.

**уметь:**

- использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием методологии процессного управления;
- использовать информационные технологии при проведении моделирования и оптимизации бизнес-процессов;
- принимать эффективные решения, используя модели бизнес-процессов;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления.

**владеть:**

- навыками целостного подхода к анализу проблем бизнес-процессов;
- методами управления бизнес-процессами;
- методами анализа и проектирования бизнес-процессов;
- методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов;
- программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов.

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие общекультурные и профессиональные компетенции при освоении ОПОП ВО, реализующей ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

**Общекультурные**

**ОК-3** - способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

**Профессиональные**

**ПК-13** -умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

## **2.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Управление бизнес-процессами» относится к базовой части блока Б1 рабочего учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Финансовый менеджмент».

Для изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» требуются знания и навыки студентов (обучающихся) по следующим учебным дисциплинам: Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Управление персоналом, Стратегический менеджмент, «Управление проектами», «Антикризисный менеджмент».

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» могут использоваться при изучении дисциплин: Управление качеством, Управление операциями.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы, 216 часа.

Заочная форма обучения. Контактная работа на заочной форме обучения составляет 8 часов: 4 – лекции, 4 практические. Самостоятельная работа студента – 199 часов. Контроль 9 часов

### Заочная форма обучения

№ модуля образовательной программы	№ раздела, темы	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
			Лекции	Практические занятия/	Лабораторные работы	СРС	Всего часов
	1	Тема 1. Предмет, метод и содержание дисциплины «Управление бизнес-процессами»	-	-	-	18	18
	2	Тема 2. Процесс как объект управления. Бизнес-процессы: основные понятия и определения	1	-	-	22	23
	3	Тема 3. Классификация бизнес-процессов	-	-	-	24	24
	4	Тема 4. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура	-	-	-	22	22
	5	Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов	1	-	-	18	19
	6	Тема 6. Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации	-	1	-	20	21
	7	Тема 7. Технология управления бизнес-процессами и жизненный цикл управления бизнес-процессами	-	1	-	18	19
	8	Тема 8. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов	1	1	-	20	22
	9	Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов	-	1	-	19	20
	10	Тема 10. Оценка эффективности управления бизнес-процессами	1	-	-	18	19
		Экзамен	-	-	-	-	9
<b>ИТОГО</b>			<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>199</b>	<b>216</b>

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1. Теоретический курс (ОК-3, ПК-13)

##### Заочная форма

№ п/п	Номер раздела, темы дисциплины	Объем часов		Раздел, тема учебной дисциплины, содержание темы
		Лекции	СРС	
1	1	-	10	Тема 1. Предмет, метод и содержание дисциплины «Управление бизнес-процессами». Понятие, сущность и задачи дисциплины. Основные

				определения бизнес-процессов в структуре производства.
2	2	1	10	<b>Тема 2. Процесс как объект управления. Бизнес-процессы: основные понятия и определения</b> Сущность и содержание процессного подхода. Понятие, сущность и основные характеристики бизнес - процесса. Организация как совокупность процессов. Критерии процессного подхода. Реализация процессного подхода. Бизнес-процессы: основные понятия и определения. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура. Процессы и системы. Процесс как система. Процесс как развивающаяся система
3	3	-	10	<b>Тема 3. Классификация бизнес-процессов</b> Внешние и внутренние бизнес-процессы. Классификация бизнес-процессов по их роли. Классификация бизнес-процессов по влиянию на добавочную стоимость продукта. Основные бизнес-процессы. Вспомогательные бизнес-процессы. Процессы управления. Особенности работы с основными и вспомогательными бизнес-процессами <b>Формализация и классификация бизнес-процессов как шаг к внедрению системы BPM.</b>
4	4	-	10	<b>Тема 4. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура</b> Цели в системе управления бизнес-процессами. Понятие организации как связующего звена. База и структура производства.
5	5	1	10	<b>Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов</b> Технология управления бизнес-процессами. Принципы построения процессного управления. Основы концепции BPM (Business Process Management). Сквозные процессы, ценности для потребителя и принципы кросс-функциональной работы.
6	6	1	10	<b>Тема 6. Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации</b> Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации. Содержание планирования. Методология планирования. Методы планирования бизнес-процессов. Показатели и параметры планирования бизнес-процессов
7	7	1	10	<b>Тема 7. Технология управления бизнес-процессами и жизненный цикл управления бизнес-процессами</b> Типы процессов, процессные компоненты. Жизненный цикл управления бизнес-процессами. Жизненный цикл BPM. Основные этапы формирования платформы целей в структуре производства.
8	8	1	10	<b>Тема 8. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов</b> Содержание организационной деятельности.

				Формирование корпоративной архитектуры Показатели процесса. Инструментальные системы контроллинга. Внедрение контроллинга процессов. Сценарии внедрения контроллинга
9	9	1	10	<b>Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов</b> Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
10	10	1	10	<b>Тема 10. Оценка эффективности управления бизнес-процессами</b> Проектный подход. Система постоянного улучшения. Оценка эффективности управления бизнес-процессами. Мониторинг и отслеживание метрик для оценки эффективности бизнес-процессов. Ключевые определения эффективности процессов.
<b>Итого:</b>		<b>4</b>	<b>100</b>	

#### 4.2. Практические занятия (ОК-3, ПК-13)

##### Заочная форма

№ п/п	Номер раздела, темы дисциплины	Объем часов		Формы контроля выполнения работы	Тема практического занятия
		Аудиторных	СРС		
1	Тема 6-7	2	35	Решение расчетно-аналитических заданий. Изучение основных характеристик бизнес-процесса. Создание карты процессов	Тема 1. Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации
2	Тема 8	0,5	18	Решение расчетно-аналитических заданий. Проведение SWOT-анализа бизнес-процесса	Тема 2. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов
3	Тема 9	0,5	24	Решение расчетно-аналитических заданий. Разработка Концепции системы контроллинга	Тема 3. Реинжиниринг бизнес-процессов
4	Тема 1-10	1	22	Итоговый тест по т. 1-10	Проведение итогового теста по темам 1-10
<b>Итого:</b>		<b>4</b>	<b>99</b>	-	

4.3. Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

4.4. Курсовые работы учебным планом не предусмотрено

4.5. Самостоятельная работа студента (ОК-3, ПК-13)

Заочная форма

Раздел, тема дисциплины	№ п/п	Вид СРС	Формы контроля	Трудоемкость, часов
Тема 1	1	Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
Тема 2		Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
Тема 3-4	2	Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
	3	Подготовка к решению расчетно-аналитического задания.	Отчет по расчетно-аналитическому заданию № 1	18
Тема 5		Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
Тема 6	4	Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
	5	Подготовка к решению расчетно-аналитического задания.	Отчет по расчетно-аналитическому заданию № 2	18
Тема 7	4	Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
	5	Подготовка к решению расчетно-аналитического задания.	Отчет по расчетно-аналитическому заданию № 3	12
Тема 8		Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	18
Тема 9	4	Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе)	Самотестирование	12
	5	Подготовка к решению расчетно-аналитического задания.	Отчет по расчетно-аналитическому заданию № 4	18
Тема 10		Изучение тем теоретического курса. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной	Самотестирование	12

		литературе)		
Тема 1-10	8	Подготовка к итоговому тесту	Итоговый тест	19
<b>Итого:</b>				<b>199</b>
<b>Контроль</b>				<b>9</b>

### **Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов включают:

- Методические рекомендации по получению, обработке и хранению приобретенной информации
- Методические рекомендации по написанию и проработке конспекта
- Методические рекомендации по написанию реферата
- Методические рекомендации по подготовке к тестам
- Методические рекомендации по подготовке к практическим работам (решение задач)
- Методические рекомендации по подготовке доклада
- Методические рекомендации по подготовке к экзамену

#### **4.6. Примерный перечень рефератов (ОК – 3, ПК-13)**

1. Управление организацией на основе бизнес-процессов.
2. Разработка системы управления бизнес-процессами организации.
3. Информационные системы управления бизнес-процессами организации.
4. Методы моделирования бизнес-процессов: сравнительная характеристика
5. Регламентация бизнес-процессов: методики регламентации.
6. Планирование работ по совершенствованию бизнес-процессов.
7. Оценка эффективности процессного управления организацией.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов.
9. Бизнес-процессы управления производственной организацией.
10. Современные технологии совершенствования бизнес-процессов.
11. Проектирование бизнес-процессов: этапы и методы.
12. Статистический контроль бизнес-процессов: виды и методы.
13. Контроль бизнес-процессов: этапы, виды и методы.
14. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов.
15. Риски бизнес-процессов: виды, факторы, показатели оценки.
16. Неопределенные процессы. Методы управления процессами в условиях неопределенности.
17. Моделирование бизнес-процессов. Функциональное моделирование SADT.
18. Моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование.
19. Управление бизнес-процессами. Методы описания процессов.
20. Документирование бизнес-процессов. Стандарты ISO.
21. Управление процессами. Требования международного стандарта ISO 9001:2000.
22. Подходы к управлению организацией: функциональный, процессный, процессно-функциональный.
23. Программные продукты управления организацией и их использование при моделировании бизнес-процессов.
24. Интеграция системы стратегического управления организацией с системой управления бизнес-процессами.
25. Управление рисками при проектировании бизнес-процессов.
26. Совершенствование и проектирование – две методологии организационного развития



27. Использование «критических факторов успеха» для определения важности процесса для достижения стратегических целей организации
28. Цели и задачи ретроспективного анализа существующих бизнес- процессов организации
29. Методы разработки моделей бизнес-процессов их использование для разработки описаний бизнес-процессов
30. Графические методы описания бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS
31. Определение причинно-следственных связей системы стратегического и процессного управления организацией.
32. Конкурентная стратегия и цепочка добавленной ценности в системе стратегического менеджмента и оптимизации бизнес-процессов.
33. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления. Лидерство в рамках процессной команды
34. Построение структуры управления при условии управления бизнес-процессами
35. Критерии сравнения функционального и процессного подходов. Систематизация критериев сравнения и характеристика различий в значении критериев.
36. Различия и сходства между функциональным и процессным подходами к управлению организацией.
37. Пять типов моделей объектного проектирования.
38. Особенности проектирования бизнес-процессов и определения ролей участников с учетом существующей модели организационной структуры и системы КРІ.
39. Издержки и риски создания заказных разработок в области моделирования бизнес-процессов.
40. Инструментальные средства для моделирования и анализа бизнес-процессов.
41. Основные правила моделирования бизнес-процессов согласно IDEF0.
42. Основные правила моделирования бизнес-процессов согласно нотации EPC.
43. Основные правила моделирования бизнес-процессов согласно нотации BPMN.
44. Составные части концепции управления бизнес процессами (Business Process Management).
45. Организация как совокупность бизнес-процессов.

## **5.Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих **видов организации учебного процесса:**

1. **Лекции** - передача учебной информации от преподавателя к студентам, как правило с использованием компьютерных и технических средств, направленная в основном на приобретение студентами новых теоретических и фактических знаний (пункт 4.1. настоящей РПД).

2. **Практические занятия** - решение конкретных задач на основании теоретических и фактических знаний (пункт 4.2 настоящей РПД)

3. **Самостоятельная работа** – изучение студентами теоретического материала, подготовка к лекциям, лабораторным работам, практическим и семинарским занятиям, оформление конспектов лекций, написание рефератов, отчетов, курсовых работ, проектов, работа в электронной образовательной среде и др. (пункт 4.5 настоящей РПД)

4. **Консультация** - индивидуальное общение преподавателя со студентом, руководство его деятельностью с целью передачи опыта, углубления теоретических и фактических знаний, приобретенных студентом на лекциях, практических занятиях и в результате самостоятельной работы.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих **видов образовательных технологий:**

1. **Информационные технологии** – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам, увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки и объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

2. **Case-study** - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

3. **Семинар в форме собеседования** – специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу (теме, проблеме).

4. **Тестирование** – система стандартных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

5. **Расчетно-аналитическое задание** – задания, позволяющие оценивать и диагностировать знания фактического материала путем выполнения расчетных работ по тематике дисциплины с целью формулирования конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

## 6. Фонды оценочных средств: оценочные и методические материалы

### 6.1. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

**Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (представлен в матрице компетенций ниже)**

**Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них профессиональных и общекультурных компетенций как механизм выбора образовательных технологий и оценочных средств**

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов Л/ПР/СРС	Компетенции			t <sub>ср</sub>
		ОК-3	ПК-13	Общее кол-во компетенций	
Тема 1. Предмет, метод и содержание дисциплины «Управление бизнес-процессами».	-/-/18	+	+	2	9
Тема 2. Процесс как объект управления. Бизнес-процессы: основные понятия и определения	1/-/22	+	+	2	11,5
Тема 3. Классификация бизнес-процессов	-/-/24	+	+	2	12
Тема 4. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура	-/-/22	+	+	2	11
Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов	1/-/18	+	+	2	9
Тема 6. Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации	-/1/20	+	+	2	10,5
Тема 7. Технология управления бизнес-процессами и жизненный цикл управления бизнес-процессами	-/1/18	+	+	2	9
Тема 8. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов	1/1/20	+	+	2	11
Тема 9. Рейнжиниринг бизнес-процессов	-/1/19	+	+	2	10
Тема 10. Оценка эффективности управления бизнес-процессами	1/-/18	+	+	2	9

Экзамен	-/-/9	+	+	2	4,5
Итого	4/4/199/9	12	12		
Трудоемкость формирования компетенций	4/4/199/9	108	108		216

$$t_{\text{ср}} = \frac{\text{Количество часов (Л/ПР/СРС)}}{\text{Общее количество компетенций}}$$

### Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**Текущий контроль** студентов производится в дискретные временные интервалы преподавателем по дисциплине в следующих формах:

- тестирование;
- расчетно-аналитическое задание;
- отдельно оцениваются личностные качества студента (аккуратность, исполнительность, инициативность) – работа у доски, своевременная сдача тестов и расчетно-аналитических заданий.

Для всех контрольных мероприятий происходит пересчет рейтинга, в баллы по следующим критериям:

- рейтинг меньше 61% – 0 баллов,
- рейтинг 61-72 % –минимальный балл,
- рейтинг 73-85 % – средний балл
- рейтинг – 86-100% - максимальный балл

**Промежуточная аттестация** по дисциплине «Управление бизнес-процессами» проходит в форме экзамена.

### Контроль и оценка результатов обучения (в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой оценке образовательных достижений обучающихся (БРС)) Заочная форма обучения

Показатели	Кол-во часов	Кол-во тестов, к/р	Баллы	ИТОГО
Входной рейтинг		-	-	-
Посещение в т.ч. лекции практические занятия лабораторные занятия	8 4 4		5	40
Тесты по модулям		2	10	20
Коллоквиумы		2	10	20
Практические работы		1	10	10
Итоговый тест		1	10	10
Контроль	9			
СРС	199			
<b>ИТОГО</b>	<b>216</b>			<b>100</b>

### Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Показатели	61-72 % «удовлетворительно»	73-85% «хорошо»	86-100% «отлично»
------------	--------------------------------	--------------------	----------------------

**6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## **Примерные контрольные вопросы и задания для текущего контроля на семинарах в форме собеседования, обобщения и углубления знаний.**

### **Тема 4. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура**

1. В чем суть процессного подхода к управлению организацией?
2. Расскажите о функциональном подходе в управлении организацией и его недостатках?
3. Как описан процессный подход в международных стандартах?
4. Дайте определение бизнес-процесса и его элементов.
5. Опишите основные группы процессов.
6. Охарактеризуйте составляющие цикла управления процессами.
7. Расскажите о составных частях концепции управления бизнес процессами (Business Process Management).
8. Какие факторы влияют на выбор заказчиком инструментальной среды моделирования бизнес-процессов?
9. С чем связаны основные издержки и риски создания заказных разработок в области моделирования бизнес-процессов?
10. Состав и классификация компонент бизнес-процессов.
11. Понятие процессов управления бизнес-процессами, состав функций управления.
12. Понятие внутрифункциональных и межфункциональных процессов.
13. Классификация бизнес-процессов организации, правила их выделения.
14. Техника пошагового выделения бизнес-процессов.
15. Понятие функции и распределения функций между бизнес-процессами.
16. Система показателей для управления бизнес-процессами, ресурсы бизнес-процесса.
17. Раскройте сущность процессного подхода.
18. Охарактеризуйте систему терминов процессного подхода.
19. Назовите принципы процессного подхода.
20. Обоснуйте взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.

### **Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов**

1. Дайте определение термина «бизнес-процесс».
2. Задание и цели бизнес-процесса.
3. Документирование и описание бизнес-процессов.
4. Идентификация процессов организации. Варианты описания бизнес-процессов.
5. Иерархия графического описания процессов.
6. Классификация бизнес-процессов.
7. Владелец процесса. Входы и выходы процесса.
8. Поставщики и потребители потоков бизнес-процессов.
9. Ресурсное окружение бизнес-процессов. Границы и интерфейсы.
10. Мониторинг и измерение бизнес-процессов.
11. Определение метрики бизнес-процесса.
12. В чем состоят особенности основных бизнес-процессов?
13. Охарактеризуйте обеспечивающие бизнес-процессы.
14. Раскройте особенности бизнес-процессов управления.
15. Охарактеризуйте бизнес-процессы развития.
16. Какие изменения в методах управления организацией произошли за последние 15-20 лет?
17. В чем особенности процессно-ориентированной организации?
18. Какие отличия существуют между традиционной функционально-ориентированной и процессной организационной структурой управления?
19. Какие новые роли присутствуют в процессной структуре управления?

20. Какие существуют критерии сравнения функционального и процессного методов управления?
21. В чем сущность матрицы ранжирования бизнес-процессов?
22. Какие барьеры учитываются при оценке возможности проведения изменений в бизнес-процессах?
23. Перечислите ключевые показатели бизнес-процессов.
24. Процессное управление и менеджмент качества.
25. Процессное управление: оптимизация затрат, оптимизация «цепочки поставок».
26. Процессное управление: выделение «сквозных процессов».
27. Принципы построения сети бизнес-процессов организации.
28. Определение владельцев процессов.
29. Уровни описания бизнес-процессов.
30. Организационные формы компаний, основанных на управлении бизнес-процессами: матричные структуры, технологии рабочих групп, логистические цепочки, виртуальные предприятия.
31. Понятие процесса исполнения бизнес-процессов.

### **Тема 8. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов**

1. Роль бизнес-процессов в реализации цели функционирования предприятия.
2. В чем особенности CASE-технологий?
3. Какие принципиальные отличия между формальными и неформальными методами моделирования бизнес-процессов?
4. Для каких проектов следует использовать нотации IDEF и EPC?
5. Опишите основные бизнес-нотации для моделирования бизнес-процессов.
6. Опишите цели BPMs инструментария.
7. Дайте основные отличия между BPMs и CASE инструментарием.
8. Общая характеристика ППП Design/IDEF. Сущность методологии ARIS.
9. Опишите полную бизнес-модель компании.
10. Какие шаблоны организационного бизнес-моделирования применяются в деятельность предприятий? В чем их сущность?
11. Инструментальная система ARIS Типы представлений ARIS.
12. Уровни описаний и количество моделей ARIS. Элементы сети ARIS.
13. ARIS Explorer – Проводник. Окно и панели инструментов ARIS Designer.
14. Понятие о моделях, объектах и связях ARIS. Информационное наполнение моделей.
15. Разработка, проверка, анализ, совершенствование моделей ARIS. Документирование моделей ARIS.
16. Распределенная работа и публикация моделей в Intranet/Internet.
17. Экспорт/импорт моделей.
18. Референтная модель SAP/R3
19. В чем заключается роль и значение КФУ при оптимизации бизнес-процессов?
20. Какие критерии оцениваются при выборе приоритетных бизнес-процессов для оптимизации?

### **Тема 10. Оценка эффективности управления бизнес-процессами**

1. В чем практическая применимость цикла PDCA Э. Деминга?
2. Каковы отличия между методом zero-approach и методом детального моделирования при применении для разработки новой модели бизнес-процессов?
3. Декомпозиция бизнес-процессов
4. Показатели динамического анализа бизнес-процессов
5. Какую роль играют методы бенчмаркинга при оптимизации бизнес-процессов?

6. В чем сущность методов групповой работы при оптимизации бизнес-процессов?
7. Охарактеризуйте метод пяти вопросов.
8. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
9. Дайте характеристику метода устранения временных разрывов.
10. В чем сущность метода «Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса»?
11. Охарактеризуйте метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса.
12. В чем сущность согласования результатов с требованиями?
13. Охарактеризуйте метод «Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса».
14. Информационные ошибки бизнес-процессов типа «несоответствие» и «несовместимость».
15. Результаты анализа характеристик бизнес-процессов.
16. Раскройте сущность метода «Организация точек контроля».
17. В чем состоит метод причинно-следственных связей или без дефектности работы?
18. Назовите технологии постоянного совершенствования бизнес-процессов.

### **Примерные тесты (ОК-3, ПК-13)**

#### **1. Внедрение в организации процессного подхода означает:**

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

#### **2. При внедрении процессного подхода:**

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

#### **3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:**

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

#### **4. При внедрении процессного подхода для целей управления:**

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

#### **5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:**

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

#### **6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:**

1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по

результативности бизнес-процесса.

3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

**7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:**

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

**8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:**

1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

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

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

**10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:**

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
2. Наличие внешних консультантов.
3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

**11. Внедрять процессный подход в организации должны:**

1. Внешний консультант.
2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

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

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

**13. Бизнес-процесс это:**

1. Преобразование входов в выходы.
2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
3. Цепочка создания ценности.
4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

**14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:**

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня. Понятия эквивалентны.

**15. Входы бизнес-процесса это:**

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

**16. Выходы бизнес-процесса это:**

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

**17. Ресурсы бизнес-процесса это:**

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

**18. Владелец бизнес-процесса это:**

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

**19. Показатели бизнес-процесса это:**

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

**20. Показатели продукта бизнес-процесса это:**

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной



методике и характеризующие продукт процесса

3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

**21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:**

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

**22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

**23. Регламент бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

**24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:**

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
4. Технология изготовления продукта

**25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:**

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
2. Вся деятельность организации.
3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

**26. Система бизнес-процессов состоит из:**

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

**27. Основные бизнес-процессы это:**

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

**28. Вспомогательные бизнес-процессы это:**

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

**29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:**

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

**30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:**

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
2. Определение полномочий владельцев процессов.
3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

**31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:**

1. На основе требований ISO 9001:2000.
2. На основе анализа цепочек создания ценности.
3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты.
4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.

**32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:**

1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
2. Существующие положения о подразделениях.
3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
4. Мнение руководителя структурного подразделения.

**33. В одном структурном подразделении можно выделить:**

1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
2. Неограниченное количество процессов.
3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
4. Административные и основные процессы.

**34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:**

1. Определены формы отчетности по процессу.
2. Определены клиенты процесса.
3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
4. Определены моменты начала и завершения процесса.

**35. При построении системы бизнес-процессов организации:**

1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке

структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.

**36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:**

1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.

**37. Что значит описать бизнес-процесс?**

1. Составить таблицу операций процесса
2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
4. Разработать графическую схему выполнения процесса

**38. Как описывать бизнес-процессы?**

1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

**39. Методика описания бизнес-процессов создается для:**

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

**40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:**

1. Рекомендациях внешних консультантов.
2. Существующих формах положений о подразделениях.
3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
4. Четких правилах, установленных внутри организации.

**41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:**

1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
3. Перечень всех процессов организации.
4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.

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

1. Рекомендаций общего характера.
2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.

**43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:**

1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
2. Внешними консультантами.

3. Рабочей группой организации.
4. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
5. Менеджером по качеству и его сотрудниками.

**44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:**

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

**45. Описание бизнес-процессов необходимо для:**

1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
4. Реструктуризации бизнеса.

**46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:**

1. Менеджер по качеству.
2. Участники рабочей группы.
3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

**47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:**

1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
3. Разработки системы отчетности по процессам.
4. Указания ответственности владельцев процессов.

**48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:**

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

**49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:**

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

**50. Смысл цикла PDCA состоит в:**

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со

стороны высшего менеджмента организации.

4. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.

5. Непрерывном улучшении бизнес-процесса.

### **Типовые кейсы (ОК-3, ПК-13)**

Кейс рассматривает подход к описанию процессов предприятия на верхнем уровне. Приведен алгоритм построения модели процесса, пример модели процесса, оформленной в нотации IDEF0 с помощью общедоступной программы MS Excel.

В ООО «РусКонсалтПроект» обратился руководитель ООО «Перспектива», занимающегося производством и продажей металлорежущего оборудования и инструмента.

Предприятие находится на стадии построения системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001 и подготовки к последующей сертификации. Численность сотрудников за последние 3 года выросла с 8 до 52 человек, процессы взаимодействия существенно усложнились и руководитель столкнулся с проблемой возрастающей сложности управления процессами и общей неэффективностью работы сотрудников: персонала стало больше, но объемы выпускаемой продукции прибыль не улучшились так значительно! Руководитель тратит больше времени на оперативную работу с сотрудниками, а если значимый, опытный сотрудник увольняется, все знания «уходят» вместе с ним, и сложно восстановить, какие именно функции он выполнял и, тем более, как он это делал, чтобы получить наилучший результат. Руководитель не знает, как оптимально выстроить работу и не имеет четкого представления о системе процессов предприятия.

Задача: Необходимо выстроить целостную «прозрачную» картину бизнес-процессов предприятия, понимать, какие процессы создают ценность для потребителя продуктов, услуг, а какие нет. Необходимо описать и задокументировать процессы в виде моделей.

### **Примерные расчетно-аналитические задания (ОК-3, ПК-13)**

Задание к теме 1 – Управление бизнес-процессами

Написать перечень проблем/вызовов функциональной структуры управления.

Задание к теме 2 – Определение бизнес-процесса

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. Скопировать таблицу Excel в данную рабочую тетрадь или вставить скриншоты выполненного задания.

Задание к теме 3 – Карта бизнес-процессов

Для выполнения задания использовать 13-ти-процессную референтную (эталонную) модель. Построить модель процессов верхнего уровня Вашей компании, заполнив Таблицу (Можно использовать MS Excel).

Задание к теме 4 – Описание бизнес-процессов

Опишите бизнес-процесс «набор персонала» в трёх формах:

- 1) текстовой
- 2) табличной
- 3) графической

Методические указания:

1) Текстовая форма:

- текст должен быть структурирован таким образом: кто делает? – что делает?;
- первый и последний этапы данного бизнес-процесса:

- определение потребностей;
- выход сотрудника на работу.

## 2) Графическая форма:

Использовать программы MS Visio или Aris Express.

В построении бизнес-процессов использовать следующие объекты:

Для табличной и текстовой форм:

- функция;
- действие;
- исполнитель;
- входящий документ;
- исходящий документ;
- время исполнения функции;

Для графической формы добавляем объекты: событие и логический оператор. Примеры событий: наступило 5-е сентября, получена заявка, договор согласован, договор не согласован. Логические операторы – «и», «или».

## Задание к теме 7 – Анализ бизнес-процессов

Используя MS Visio, изобразить схему анализа бизнес-процесса Вашей компании, где нужно будет разместить контрольные точки процесса (например, для процесса продаж контрольные точки справа на лево такие: оплата, счёт, договор, коммерческое предложение, звонок, рассылка) Затем предложить для процесса не менее 10 показателей и не менее 10 аналитических разрезов. Наверху дать название процесса. В данную рабочую тетрадь вставить скриншоты выполненного задания.

## Задание к теме 9 – Расчёт стоимости бизнес-процессов

Используя функционально-стоимостной анализ, в таблице Excel указать перечень функций процесса подбора, отбора и найма сотрудника в Вашей компании.

В таблице отобразить:

Функции - количество исполнений функции

Стоимость ресурсов

Стоимость функции

Просмотр резюме

Собеседование с HR – директором

Собеседование с финансовым директором

Собеседование с генеральным директором

Job- offer

Заключение договора

Итоговая стоимость бизнес-процесса

Предложить, каким образом можно сократить итоговую стоимость данного процесса на 50%.

## Задание к теме 10 – Оптимизация бизнес-процессов

1) Оптимизировать процесс посещения Останкинской телебашни в MS Power point. Приложить скриншоты из программы MS Power point.

### **Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации**

#### **Перечень вопросов к экзамену (ОК-3, ПК-13)**

**(билет состоит из 2 теоретических вопросов и расчетно-аналитического задания)**

1. Эволюция бизнеса. Система научной организации труда Тейлора.
2. Предпосылки создания функционально-ориентированных организаций.
3. Функциональное управление и функционально-ориентированная организация.

4. Классическая функционально-ориентированная организации. Достоинства и недостатки.
5. Необходимость новых подходов в организации деятельности предприятия.
6. Новый взгляд на организацию деятельности – процессно-ориентированный.
7. Понятие процесса.
8. Процессный подход и процессно-ориентированная организация.
9. Соотношение функционального и процессного подходов.
10. Отражение процессного подхода в международных стандартах. Системы менеджмента.
11. Определения процесса различных школ.
12. Иерархия понятия «процесс».
13. Задание процесса как объекта управления.
14. Основные элементы процесса и его окружение.
15. Определение владельца процесса.
16. Определение цели процесса.
17. Определение границ и интерфейсов.
18. Определение входов и выходов процессов.
19. Определение ресурсного окружения процесса.
20. Документирование процесса.
21. Определение ключевых показателей результативности процесса.
22. Расстановка контрольных точек для измерений.
23. Мониторинг процесса.
24. Классификация процессов.
25. Свойства бизнес-процесса.
26. Цикл управления процессами.

### **6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Критерии оценки знаний студентов на экзамене.**

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая по 5-ти балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

#### **Критерии оценки знаний студентов на экзамене**

Оценки **«отлично»** заслуживает студент, *за реализацию всех необходимых компетенций* при ответах на вопросы экзаменационного билета: студент показал всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала. Правильно решена задача. Дан верный ответ на тестовый вопрос. Соблюдаются нормы литературной и профессиональной речи, *подтвердив своими ответами сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС (высокий уровень)*.

Оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. Задача решена с

несущественными ошибками в расчетах. Дан верный ответ на тестовый вопрос. *Студент подтвердил своими ответами сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС, на достаточном уровне.*

**Оценка «удовлетворительно».** Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, а имеющиеся практические навыки с трудом позволяют решать конкретные задачи с существенными ошибками в расчетах. На тестовый вопрос дан не верный ответ. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной и профессиональной речи, демонстрируя тем самым *частичную (на среднем уровне) сформированность компетенций, предусмотренных ФГОС.*

**Оценка «неудовлетворительно».** Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по программному материалу. На тестовый вопрос дан не верный ответ. Задача решена не верно. Имеются заметные нарушения норм литературной и профессиональной речи, непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы, что *демонстрирует несформированность (низкий уровень) у выпускника соответствующих компетенций, предусмотренных ФГОС.*

### **Критерии оценки знаний студентов по результатам тестирования.**

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении:

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	85 – 100 %
4 («хорошо»)	71 – 84 %
3 («удовлетворительно»)	60 – 70 %
2 («неудовлетворительно»)	менее 59 %

Текущее тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах, практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

### **Критерии оценки знаний студентов по результатам написания реферата, конспекта, доклада**

1. Идентификация ключевых проблем;
2. Анализ ключевых проблем;
3. Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем;
4. Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники;
5. Оформление письменной работы;
6. Представление работы, если по работе предполагается выступление (защита)

При работе с установленной дифференцированной оценкой необходимо руководствоваться следующей шкалой:

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	90 – 100 % критериев к данной работе
4 («хорошо»)	71 – 84 % критериев к данной работе
3 («удовлетворительно»)	60 – 70 % критериев к данной работе
2 («неудовлетворительно»)	менее 59 % критериев к данной работе



## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **7.1. Перечень рекомендуемой литературы**

#### **Основная литература:**

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432861>
2. Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433143>

#### **Дополнительная литература:**

1. Каменнова, М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 228 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444022>
2. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 128 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-08500-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/441731>
3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437776>
4. Моделирование систем и процессов : учебник для академического бакалавриата / В. Н. Волкова [и др.] ; под редакцией В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 450 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7322-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/436458>

### **7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.spiderproject.ru/> сайт компании «Спайдер Проджект Технологии»
2. <http://www.pmi.ru/> сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI
3. <http://www.aup.ru> административно- управленческий портал
4. <http://www.ptpu.ru> теория и практика управления
5. <http://www.amr.ru> официальный сайт ассоциации менеджеров России
6. <http://www.mevriz.ru> портал журнала «Менеджмент в России и за рубежом»;
7. <http://www.cfin.ru> портал «Корпоративный менеджмент»

#### **Электронные библиотечные ресурсы:**

1. Электронно-библиотечная система ГидроМетеоОнлайн- <http://elib.rshu.ru/>
2. Информация электронной библиотечной системы <http://znanium.com/>
3. Электронный каталог библиотеки РГТМУ [http://lib.rshu.ru/jirbis2/index.php?option=com\\_irbis&view=irbis&Itemid=108](http://lib.rshu.ru/jirbis2/index.php?option=com_irbis&view=irbis&Itemid=108)

4. Издательство ЮРАЙТ <https://biblio-online.ru/>

#### **Современные профессиональные базы данных**

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
2. Федеральная государственная информационная система Национальная электронная библиотека (НЭБ). <https://rusneb.ru/>
3. Мультидисциплинарная реферативная и наукометрическая база данных Scopus компании Elsevier <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>
4. Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science компании Clarivate Analytics [http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=F4DWwm8nvgneH3Gu7t&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F4DWwm8nvgneH3Gu7t&preferencesSaved=)

### **7.3. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

#### **Программное обеспечение:**

1. Операционная система Windows XP, Microsoft Office 2007
2. Программы электронных таблиц Excel
3. Текстовый редактор Word
4. Программа для создания презентаций Power Point
5. Программа распознавания текста FineReader

#### **Информационные справочные системы**

1. Консультант Плюс.

### **8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Лекционные аудитории оборудованы видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, персональным компьютером с выходом в сеть Интернет; помещения для проведения семинарских и практических занятий оборудованы учебной мебелью; библиотека имеет рабочие места для студентов; компьютерные классы оснащены видеопроекционным оборудованием, средствами звуковоспроизведения, экраном, персональными компьютерами с выходом в сеть Интернет.

### **9. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

## **Аннотация рабочей программы «Управление бизнес-процессами»**

«Управление бизнес-процессами» относится к базовой части блока Б1 рабочего учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Финансовый менеджмент».

Для изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» требуются знания и навыки студентов (обучающихся) по следующим учебным дисциплинам: Управление персоналом, Стратегический менеджмент, Антикризисный менеджмент.

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» могут использоваться при изучении дисциплин: «Управление качеством» и «Управление операциями».

Дисциплина нацелена на формирование общекультурные компетенции ОК-3 и профессиональной ПК-13 компетенции выпускника.

### **Содержание дисциплины.**

#### **Тема 1. Предмет, метод и содержание дисциплины «Управление бизнес-процессами».**

Понятие, сущность и задачи дисциплины. Основные определения бизнес-процессов в структуре производства.

#### **Тема 2. Процесс как объект управления. Бизнес-процессы: основные понятия и определения**

Сущность и содержание процессного подхода. Понятие, сущность и основные характеристики бизнес - процесса. Организация как совокупность процессов. Критерии процессного подхода. Реализация процессного подхода. Бизнес-процессы: основные понятия и определения. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура. Процессы и системы. Процесс как система. Процесс как развивающаяся система

#### **Тема 3. Классификация бизнес-процессов**

Внешние и внутренние бизнес-процессы. Классификация бизнес-процессов по их роли. Классификация бизнес-процессов по влиянию на добавочную стоимость продукта. Основные бизнес-процессы. Вспомогательные бизнес-процессы. Процессы управления. Особенности работы с основными и вспомогательными бизнес-процессами

Формализация и классификация бизнес-процессов как шаг к внедрению системы BPM.

#### **Тема 4. Система управления бизнес-процессами на предприятии и ее структура**

Цели в системе управления бизнес-процессами. Понятие организации как связующего звена. База и структура производства.

#### **Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов**

Технология управления бизнес-процессами. Принципы построения процессного управления. Основы концепции BPM (Business Process Management). Сквозные процессы, ценности для потребителя и принципы кросс-функциональной работы.

#### **Тема 6. Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации**

Разработка стратегий и планов управления бизнес-процессами в организации. Содержание планирования. Методология планирования. Методы планирования бизнес-процессов. Показатели и параметры планирования бизнес-процессов

#### **Тема 7. Технология управления бизнес-процессами и жизненный цикл управления бизнес-процессами**

Типы процессов, процессные компоненты. Жизненный цикл управления бизнес-процессами. Жизненный цикл BPM. Основные этапы формирования платформы целей в структуре производства.

#### **Тема 8. Архитектура и контроллинг бизнес-процессов**

Содержание организационной деятельности. Формирование корпоративной архитектуры. Показатели процесса. Инструментальные системы контроллинга. Внедрение контроллинга процессов. Сценарии внедрения контроллинга

### **Тема 9. Реинжиниринг бизнес-процессов**

Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.

### **Тема 10. Оценка эффективности управления бизнес-процессами**

Проектный подход. Система постоянного улучшения. Оценка эффективности управления бизнес-процессами. Мониторинг и отслеживание метрик для оценки эффективности бизнес-процессов. Ключевые определения эффективности процессов.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента, консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля/аттестации: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, практических работ в форме расчетно-аналитических заданий; и промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов.

Заочная форма обучения. Контактная работа на заочной форме составляет 8 часов: 4 – лекции, 4 – практические. На самостоятельную работу приходится 199 час. Контроль 9 часов.