

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОРПОРАЦИИ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

# **УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Г.А. Шишкова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры  
№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
2.	Структура дисциплины	8
3.	Содержание дисциплины	8
4.	Образовательные технологии	10
5.	Оценка планируемых результатов обучения	11
5.1.	Система оценивания	11
5.2.	Критерии выставления оценок	12
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	20
6.1.	Список источников и литературы	20
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	21
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	21
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	22
9.	Методические материалы	23
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	23
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	27
9.3.	Иные материалы	28
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	50

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель курса* – состоит в подготовке магистра, способного на основе полученных знаний обоснованно принимать решения по различным вопросам, связанным с проблемами управления процессами в международных компаниях.

*Задачи курса:*

- изучение теоретических и методологических основ управления процессами,
- овладение понятийным аппаратом дисциплины «Управление бизнес-процессами», освоение принципов, методов, функций и инструментария управления процессами,
- приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях различной макро и микроэкономической ситуации,
- овладение практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов.
- изучение существующих методов и инструментов управления бизнес-процессами;
- формирование практических навыков управления бизнес-процессами в компаниях крупного бизнеса;
- изучение методов и инструментов исследования, анализа и диагностики моделей бизнес-процессов, используемых в компаниях крупного бизнеса.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	организационно-управленческий	
ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития	ПК-4.3. Готов к внедрению инновационных технологий и решений в бизнес-процессы	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основы управления организацией;</li><li>– стратегии развития организации;</li><li>– основы бизнес-планирования;</li><li>– основы риск-менеджмента;</li></ul>

<p>административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними;</li> <li>– основы управления проектами и изменениями;</li> <li>– международные стандарты проектного менеджмента</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выстраивать бизнес-процессы, осуществлять бизнес-планирование;</li> <li>– применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений;</li> <li>– обобщать и систематизировать поступающую информацию, на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации поставленных задач;</li> <li>– находить решения в нестандартных ситуациях или в случаях непредвиденного изменения плана реализации проектов;</li> <li>– использовать компьютерные программы для ведения учета, систематизации и анализа данных;</li> <li>– работать с большим объемом информации;</li> <li>– организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическим и инновационным мышлением;</li> <li>– методами анализа, построения и контроля бизнес-процессов</li> </ul>
<p>ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития административной, хозяйственной,</p>	<p>ПК-4.4. Проводит мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы управления организацией;</li> <li>– стратегии развития организации;</li> <li>– основы бизнес-планирования;</li> <li>– основы риск-менеджмента;</li> <li>– основы управления проектами и изменениями</li> </ul>

<p>документационной и организационной поддержки</p>		<p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обобщать и систематизировать поступающую информацию, на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации поставленных задач;</li> <li>– разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации</li> <li>– работать с большим объемом информации;</li> <li>– выстраивать бизнес-процессы, осуществлять бизнес-планирование;</li> <li>– производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическим и инновационным мышлением;</li> <li>– инструментами анализа и мониторинга бизнес-процессов;</li> <li>– ключевыми показателями оценки эффективности бизнес-процессов</li> </ul>
<p>ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>ПК-4.5. Разрабатывает и принимает управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– основы риск-менеджмента;</li> <li>– основы управления проектами и изменениями;</li> <li>– механизмы построения информационных систем и особенности работы с ними;</li> <li>– передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul>

		<p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать свою деятельность с точки зрения эффективности ее конечных результатов;</li> <li>– разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;</li> <li>– разрабатывать мероприятия, способствующие повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;</li> <li>– инструментами повышения эффективности управления</li> </ul>
--	--	--

### **1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы**

Дисциплина «Управление бизнес-процессами в корпорации» является частью, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин учебного плана основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) «Корпоративное управление».

В учебном плане магистерской программы курс читается с учетом того, что, с одной стороны, у обучающихся уже есть основанные на их практическом опыте представления о проблематике организации и проведения научных исследований в менеджменте, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других дисциплин данной программы (например, «Методы управления инновационным развитием корпорации»).

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	4
4	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	Понятия: «бизнес-процесс», «модель организации», «бизнес модель». Организация как модель процессов. Классификация методов управления. Понятие, цели и методология управления бизнес-процессами. История развития процессно-ориентированного управления. Научные методы познания феномена «процесс». Процесс как статическое и динамическое явление в организации. Определение бизнес-процесса в совокупности с процессным подходом к управлению. Классификация бизнес-процессов. Модель процессно-ориентированной организации.
2.	Основы функционирования и развития международных компаний	Понятия: «международная компания», «жизненный цикл», «функциональная модель управления», «глобализация бизнеса». Специфика современных проблем управления международными компаниями. Границы функционирования транснациональных компаний. Жизненный цикл

		международного проекта. Модели управления международными компаниями.
3.	Процессный подход к управлению в международных компаниях	Понятия: «процессный подход к управлению», «структура процессно-ориентированной организации», «сеть процессов», «систематизирующая схема процессов». Формирование общей модели процессов международной компании. Идентификация основных и вспомогательных процессов. Процессы управления. Система процессов в международной компании (модель Retail – Н). Организационные интерфейсы. Ракурс организации и ракурс процессов. Процедурная модель. Формирование процессной структуры управления. Интеграционные свойства процессов. Особенности концепции открытых границ. Международная деятельность как процесс.
4.	Управление эффективностью интегрированных процессов в международных компаниях	Понятия: «эффект», «эффективность», «результативность», «управление эффективностью», «бизнес интеллект», «интегрированные процессы». Современный инструментарий менеджмента. Системы управления предприятием. Системы управления эффективностью. Системы управления процессами. Системы бизнес интеллекта, как компоненты эффективной модели управления международной компанией. Экономический анализ эффекта и эффективности от внедрения процессного подхода к управлению в международной компании.
5.	Менеджмент знаний в рамках управления интегрированными международными проектами	Понятия: «знание», «менеджмент знаний», «явные знания», «скрытые знания», «международный проект». Цикл менеджмента знаний в международном проекте. Организация управления знаниями в международном проекте. Процесс управления знаниями в международном проекте. Информационные технологии управления знаниями. Экономические аспекты управления знаниями в международном проекте. Знание как нематериальный актив международного проекта. Реализация знания.
6.	Методы и инструменты анализа	Понятия: «анализ», «синтез», «диагностика», «модель процесса». Анализ фактической ситуации. Определение

	<p>бизнес-процессов в международных компаниях</p>	<p>критериев для оценки моделей процессов. Использование эталонных моделей. Бенчмаркинг моделей процессов. Документация результатов анализа. Разработка модели будущего. Симуляция моделей процессов. Функционально-стоимостной анализ процессов. Структурный анализ процессов. Объектно-ориентированный анализ процессов. Многофакторный анализ процессов. Анализ процессов с точки зрения ценностно-ориентированной деятельности. Совершенствование моделей процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов.</p>
--	---	---

#### **4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (практические задания, участие в дискуссии, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на занятиях	3 балла	12 баллов
2. Выполнение практических заданий 3. на семинарских занятиях	6 баллов	36 баллов
4. Тестирование	6 баллов	6 баллов
5. Контрольная работа	6 баллов	6 баллов
6. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
7. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

<i>№ п/п</i>	<i>Контролируемые разделы дисциплины</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>
1.	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	Устный опрос, тестовые задания.
2.	Основы функционирования и развития международных компаний	Дискуссия, устный опрос
3.	Процессный подход к управлению в современных организациях	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи, тестовые задания, расчетно-графическая работа.
4.	Управление эффективностью бизнес-процессов	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи, тестовые задания.
5.	Менеджмент знаний в управлении бизнес-процессами	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи
6.	Методы и инструменты анализа бизнес-процессов	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи, тестовые задания.

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

<b>100- балльная шкала</b>	<b>Традиционная шкала</b>		<b>Шкала ECTS</b>
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C

56-67 50-55	удовлетворительно		D E
20-49 0-19	неудовлетворительно	не зачтено	FX F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А, В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D, E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p>

		Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Управление бизнес-процессами» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет (3 семестр). Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);
- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

#### *Примерные темы аналитических заданий*

1. Рассмотреть этапы формирования общей модели процессов международной компании.
2. Изучить систему процессов в международной компании
3. Проанализировать примеры процедурной модели разработки нового продукта в международной компании.
4. Изучить формирование процессной структуры управления.
5. Рассмотреть примеры использования систем бизнес интеллекта, как компоненты эффективной модели управления международной компанией.
6. Провести экономический анализ эффекта и эффективности от внедрения процессного подхода к управлению в международной компании.
7. Определить критерии оценки моделей процессов в рамках международной компании.
8. Рассмотреть практику использования эталонных моделей.
9. Провести функционально-стоимостной анализ процессов на примере международной компании.
10. Рассмотреть применение структурного анализ процессов на примере международной компании.

#### *Примерный перечень практических заданий*

1. Разработать комплекс показателей бизнес-процессов.
2. Моделирование бизнес-процессов выбранной организации.
3. Провести диагностику моделей бизнес-процессов организации.
4. Составить модель структуры управления в соответствии с моделями бизнес-процессов организации.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов организации.

*Примерной вариант теста (на примере темы № 3)*

### **Тема № 3. Процессный подход к управлению в современных организациях**

1. Установление приоритетов в принятии решений при управлении процессами производится с помощью метода:

- а) диаграмма Парето,
- б) контрольные карты,
- в) диаграмма Исикава,
- г) карты рассеивания

2. Хроническая вариация вызвана:

- а) она вызвана многими причинами и свойственна рассматриваемому процессу
- б) она вызвана многими причинами и не свойственна рассматриваемому процессу
- в) она вызвана единственным фактором и свойственна рассматриваемому процессу
- г) она вызвана единственным фактором и не свойственна рассматриваемому процессу

процессу

3. Выделите требования, предъявляемые к единой информационной системе:

- а) достаточность и достоверность
- б) защита информации
- в) целостность и актуальность
- г) надежность
- д) фундированность
- е) наглядность и транспарентность

4. Система MRP это –

- а) система планирования потребности в материалах, деталях, узлах
- б) система планирования распределения ресурсов
- в) система управления запасами
- г) система управления сбытом продукции

5. Величина, которая говорит о том, насколько больших отклонений от процесса стоит ожидать:

- а) среднее арифметическое
- б) стандартное отклонение
- в) вариация
- г) коэффициент вариабельности

6. К контрольным картам для факторов относятся:

- а) контрольные карты для пары величин  $\bar{X}$ ,  $s$
- б) контрольные карты для пары величин  $\bar{X}$ ,  $R$
- в) контрольные карты для пары величин  $\bar{x}$ ,  $R$ .
- г) контрольные карты *np*-типа

7. К существующим методологиям описания бизнес-процессов не относятся:

- а) IDEF0
- б) IDEF3
- в) ARIS eEPC
- г) блок-схемы
- д) UML
- е) ARIS IF
- ж) DFD
- з) ARIS VAD
- и) PERT
- к) ERP

8. Чему равно стандартное отклонение выборки:

- а) среднее значение  $\pm 1\sigma$
- б) среднее значение  $\pm 1,5\sigma$
- в) среднее значение  $\pm 3\sigma$
- г) среднее значение  $\pm 6\sigma$

9. Контрольные карты используются для выявления:

- а) случайной причины
- б) определённой причины
- в) случайной и определённой величин

10. Кто впервые предложил рассматривать схему процесса в виде «черного ящика»:

- а) К. Исикава

- б) С. Синго
- в) Н. Винер
- г) В. Парето
- д) Д. Харрингтон
- е) Ф. Тейлор

*Контрольные вопросы к экзамену по курсу «Управление бизнес-процессами»  
(промежуточная аттестация)*

1. Основные принципы управления.
2. Управленческий цикл, модели и методы управления.
3. Система и методы управления.
4. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений и управление процессами.
5. Основные статистические методы управления процессами.
6. Практическое использование карт процессов и их анализа.
7. Семейство стандартов IDEF в управлении процессами: общие цели и задачи.
8. Стандарт IDEF1: его назначение, цели, основные преимущества.
9. Терминология и семантика IDEF1.
10. Стандарт IDEF3: его назначение, цели, основные преимущества.
11. Общий вид диаграммы, предназначенной для описания последовательности этапов технологического процесса (PFDD) в IDEF3. Пример.
12. Понятие «родительской» и «дочерней» диаграмм в IDEF3.
13. Применение методов контроля объектно-ориентированных систем в управлении процессами.
14. Стандарты проектирования процессов: управление входными данными и ресурсами.
15. Стандарты проектирования процессов: способы изучения, анализа, проверки, подтверждения.
16. Управление документацией и ее изменениями.
17. Использование методов статистического контроля процессов (SPC).
18. Способы анализа бизнес-процессов, на основе которого производится разработка проекта информационной системы и обоснование заложенных в нем решений.
19. Информационные технологии контроля процессов: основные задачи контроля.
20. Структура и общие характеристики систем контроля.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### Список литературы

##### *Основная*

Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057215>.

Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. - Москва :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с. ISBN 978-5-906818-12-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/767202>.

Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблицер, 2016. - 136 с. ISBN 978-5-9614-6145-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926117>.

##### *Дополнительная*

Всяких, Е. И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / Всяких Е.И., Зуева А.Г., Носков Б.В., - 2-е изд., (эл.) - Москва :ДМК Пресс, 2018. - 248 с.: . - (ИТ-Экономика) ISBN 978-5-93700-038-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/982405>.

Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии : пособие / Р.А. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. - ISBN 978-5-16-010471-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987749>.

Уилер, Д. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта: Справочное пособие / Уилер Д., Чамберс Д. - М.:Альпина Паблицер, 2016. - 409 с.: ISBN 978-5-9614-5726-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003035>.

Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Научная

мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_58f092bb11df16.86409704](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704). - ISBN 978-5-16-012868-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/949606>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.
2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.
3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.
4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // <http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/2014/10/01/praktikum-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Управление бизнес-процессами в корпорации» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий**

Целью практических занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Управление бизнес-процессами в корпорации» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление магистрантов с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных магистрантами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний магистрантов по курсу.

### **Семинар 1.**

**Тема занятия: «Основы функционирования и развития международных компаний» – 2 часа.**

**Вопросы:**

1. Изучить специфику современных проблем управления международными компаниями.
2. Определить границы функционирования транснациональных компаний.
3. Изучить жизненный цикл международного проекта.
4. Рассмотреть модели управления международными компаниями.

### **Семинар 2.**

**Тема занятия: «Процессный подход к управлению в современных организациях» – 4 часа.**

**Вопросы:**

1. Рассмотреть этапы формирования общей модели процессов международной компании.
2. Изучить систему процессов в международной компании
3. Проанализировать примеры процедурной модели разработки нового продукта в международной компании.
4. Изучить формирование процессной структуры управления.
5. Рассмотреть международную деятельность как процесс.

### **Семинар 3.**

**Тема занятия: «Управление эффективностью бизнес-процессов» – 2 час.**

**Вопросы:**

1. Изучить современные системы управления процессами.
2. Рассмотреть примеры использования систем бизнес интеллекта, как компоненты эффективной модели управления международной компанией.

3. Провести экономический анализ эффекта и эффективности от внедрения процессного подхода к управлению в международной компании.

#### **Семинар 4**

**Тема занятия: «Менеджмент знаний в управлении бизнес-процессами» – 2 часа.**

**Вопросы:**

1. Сформировать цикл менеджмента знаний в конкретном международном проекте.
2. Построить структуру управления знаниями в международном проекте.
3. Смоделировать процесс управления знаниями в международном проекте.
4. Провести экономический анализ управления знаниями в международном проекте.

#### **Семинар 5**

**Тема занятия: «Методы и инструменты анализа бизнес-процессов» – 4 часа.**

**Вопросы:**

1. Определить критерии оценки моделей процессов в рамках международной компании.
2. Рассмотреть практику использования эталонных моделей.
3. Провести функционально-стоимостной анализ процессов на примере международной компании.
4. Рассмотреть применение структурного анализ процессов на примере международной компании.
5. Изучить практические особенности объектно-ориентированного анализа процессов в международной компании.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы не предусмотрены

### **9.3. Иные материалы**

# СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## ЗАДАНИЕ 1. Анализ бизнес-процесса.

1. Группа магистров изучает предложенный бизнес-процесс.
2. Используя метод IDEF0, следует составить модель бизнес-процесса.
3. На основе факторного метода анализа модели бизнес-процесса магистрам надлежит сформулировать выводы о степени управляемости изучаемого бизнес-процесса.

### Пример решения Задания 1.

#### Диагностика бизнес-процесса «Получить патент на изобретение»

##### 1. Описание бизнес-процесса

Методика структурного анализа и проектирования бизнес-процессов IDEF (Integrated Computer-Aided Manufacturing DEFinition) представлена в двух нотациях – IDEF0 и IDEF3. В настоящей спецификации представлена модель, описывающая бизнес-процессы получения патента на изобретение, для которой использовался язык описания процессов IDEF0.

Методика IDEF0 описывает функциональную модель бизнес-процессов, т.е. демонстрирует процессы, как взаимосвязанную цепь меняющихся функций.

Все представленные ниже диаграммы соответствуют диаграммам созданным в программном CASE средстве VPwin версии 4.0 компании Computer Associates.

Диаграммы спецификации сопровождаются текстовым описанием, которое имеет табличный либо сводный стиль отображения.

Бизнес-процесс состоит из **4 этапов**. **На первом этапе выбирают новый продукт для патентизации.** На данном этапе также проводится **анализ рынка патентов и лицензий**, включая анализ товаров-заменителей, конкурентов и их патентной политики. Такой анализ позволит увидеть тенденции развития рынка патентов и лицензий, покажет, где уже действуют патенты с близкими по технической сущности решениями. **На втором этапе идет подготовка патентной заявки:** готовится пакет документов для Федерального института промышленной собственности, который будет решать вопрос о предоставлении патента. **На третьем этапе проводится экспертиза** документов, изобретения и его новизны по специализированным критериям и выносится окончательный вердикт. **На четвертом этапе компания получает патент и использует его** в своей деятельности.

##### 2. Диаграммы процессов и их спецификации

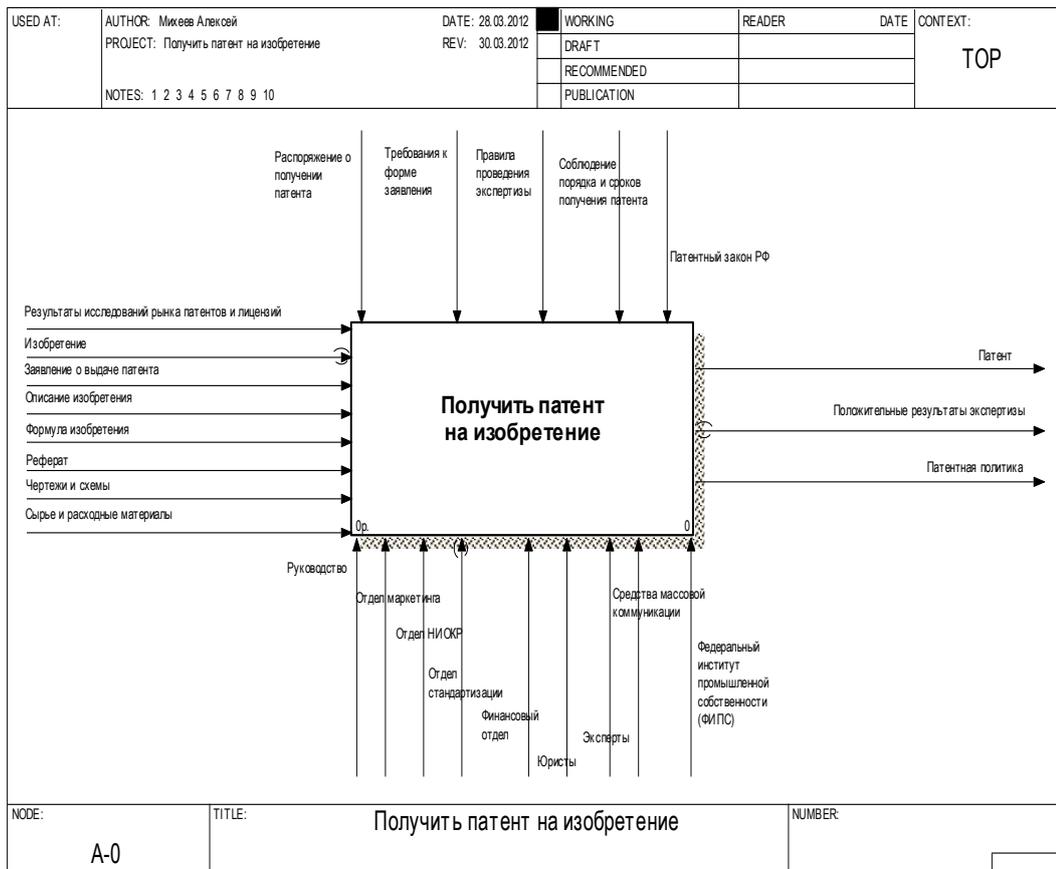
В данном разделе представлены скриншоты бизнес-процессов и их спецификации.

*Вначале рассмотрим диаграмму A-0 (Рис.1).* Стрелки диаграммы – входы, выходы, управление (регламенты) и ресурсы – распределены следующим образом:

На **Входе** в бизнес-процессы получения патента на изобретение находятся (на схеме стрелки отображены слева):

Результаты исследований рынка патентов и лицензий	Комплексное исследование рынка: конкурентов, товаров-заменителей, товаров, имеющих патентную защиту, специфика патентной политики конкурентов. Необходима для формирования патентной стратегии компании. Патент - это конкурентное преимущество для нас и барьер для других на рынке.
---	---

Заявка на получение патента	Заявка на выдачу патента должна содержать: <ul style="list-style-type: none"> <li>• заявление о выдаче патента с указанием автора изобретения и лица, на имя которого испрашивается патент;</li> <li>• описание изобретения, раскрывающее его с полнотой, достаточной для осуществления;</li> <li>• формулу изобретения, выражающую его сущность и полностью основанную на описании;</li> <li>• чертежи и иные материалы, если они необходимы для понимания сущности изобретения;</li> <li>• реферат.</li> </ul>
Сырье и расходные материалы	Материалы необходимые для получения патента: затраты на исследования рынка, сбор информации, подготовку пакета документов, патентные пошлины.



**Рисунок 1. Диаграмма А-0**

На **Выходе** (на схеме стрелки отображены справа):

Положительные результаты экспертизы	Изобретение удовлетворяет условиям патентоспособности
Патент	Охранный документ, удостоверяющий исключительное право, авторство и приоритет изобретения, полезной модели либо промышленного образца. Срок действия патента зависит от объекта

	патентования и составляет от 10 до 25 лет. В данном случае срок патента на изобретение 20 лет.
Патентная политика	Комплекс мероприятий, направленных, во-первых, на юридическое закрепление за фирмой прав на объекты интеллектуальной собственности, относящиеся к создаваемой продукции, и, во-вторых, на обеспечение получения доходов от их использования.

В качестве **регламентирующей документации** (или регламентирующих указаний) (на схеме стрелки отображены сверху-вниз на блок функции) существует:

Распоряжение о получении патента	Приказ руководства
Требования к форме заявления	Полнота, формальность, доступность для понимания.
Правила проведения экспертизы	<b>Заявка на изобретение</b> , поступившая в ФИПС сначала проходит <b>формальную</b> экспертизу, задача которой является проверка наличия всех необходимых документов их соответствие установленным требованиям. О положительном результате формальной экспертизы и о дате подачи заявки на изобретение федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности уведомляет заявителя незамедлительно после завершения формальной экспертизы. Если заявка на изобретение не соответствует установленным требованиям к документам заявки, федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности направляет заявителю запрос с предложением в <b>течение двух месяцев</b> со дня получения им запроса представить исправленные или недостающие документы. Если заявитель в установленный срок не представит запрашиваемые документы или не подаст ходатайство о продлении этого срока, заявка признается отозванной. Этот срок может быть продлен указанным федеральным органом исполнительной власти, но не более чем на <b>десять месяцев</b> . ФГУ ФИПС по истечении <b>18 месяцев</b> со дня подачи заявки на изобретение, прошедшей формальную экспертизу с положительным результатом, публикует в официальном бюллетене сведения о заявке на изобретение. По ходатайству заявителя эта публикация может быть осуществлена ранее. Далее проводится экспертиза заявки на изобретение по существу. Данная экспертиза проводится по ходатайству заявителя или третьих лиц, которое может быть подано в ФИПС при подаче заявки на изобретение или в течение <b>трех лет</b> со дня подачи этой заявки, и при условии завершения формальной экспертизы этой заявки с положительным результатом. Экспертиза заявки на изобретение по существу включает:

	<p>1. информационный поиск в отношении заявленного изобретения для определения уровня техники, по сравнению с которым будет осуществляться оценка новизны и изобретательского уровня изобретения;</p> <p>2. проверку соответствия заявленного изобретения условиям патентоспособности.</p>
Соблюдения порядка и сроков получения патента	Регламентирует Патентный закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3517
Патентный закон РФ	Регулирует все отношения, связанные с получением, использованием, прекращением и восстановлением действия патента

В качестве **ресурса** (стрелки на схеме отображены снизу-вверх к блоку функции) в бизнес-процессе задействованы:

Руководство	Контролирует деятельность структурных подразделений, ведет переговоры, отдает распоряжения о стратегических изменениях.
Финансовый отдел	Ведет учет хозяйственных средств и анализирует финансовое состояние предприятия.
Отдел маркетинга	Управляет маркетинговой деятельностью на предприятии и развитием внешнеэкономических связей предприятия, обеспечивает информацией о качестве продукции, потребителях, конкурентах, товарах-заменителях, ценах и др.
Отдел НИОКР	Занимаются разработкой, апробацией и внедрением инновационных проектов.
Отдел стандартизации	Отдел разрабатывает новые и пересматривает действующие стандарты, патенты, технические условия и другие документы по стандартизации, что способствует повышению качества и конкурентоспособности продукции.
Юристы	Контролируют соблюдение законности
Эксперты	Проводят экспертизу
ФИПС	Федеральное государственное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам» (ФГУ ФИПС) является подведомственной организацией Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, целью создания которого было: проведение подготовительных работ для осуществления Роспатентом юридически значимых действий, связанных с правовой охраной и защитой следующих результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации.

Проводит экспертизу заявок, рассматривает заявления, осуществляет информационные поиски.

Далее контекстную диаграмму бизнес-процесса необходимо декомпозировать (расписать) на следующие основные бизнес-процессы:

**A-1 -Выбрать новый продукт для патентизации;**

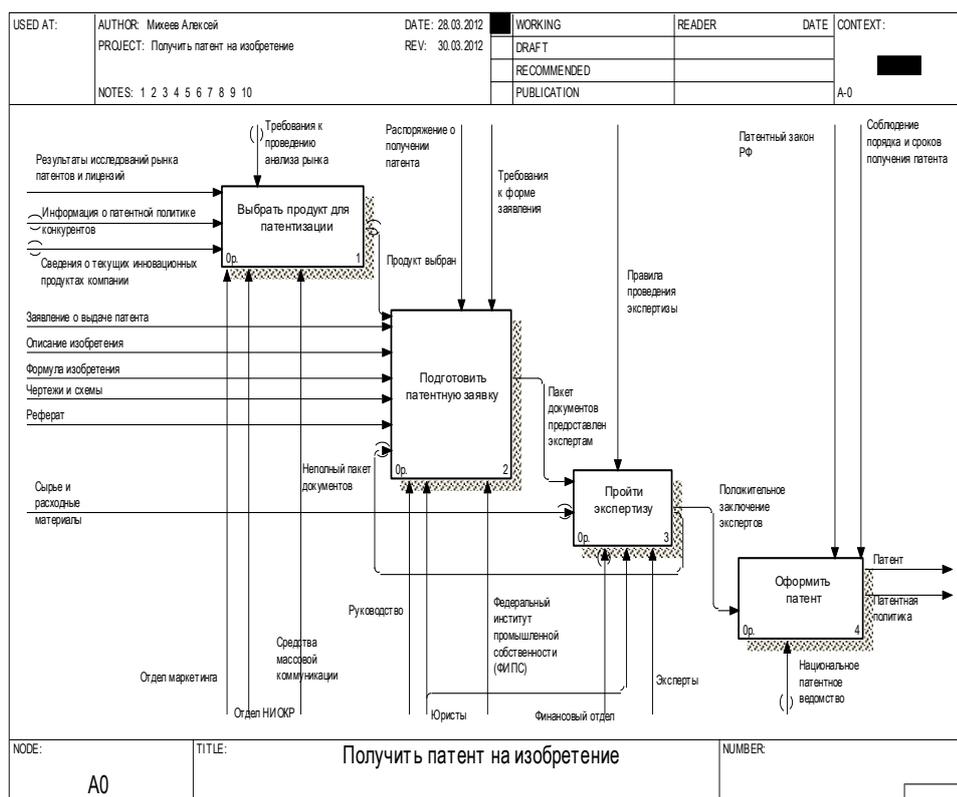
**A-2 - Подготовить заявку;**

**A-3 - Пройти экспертизу;**

**A-4 - Оформить патент.**

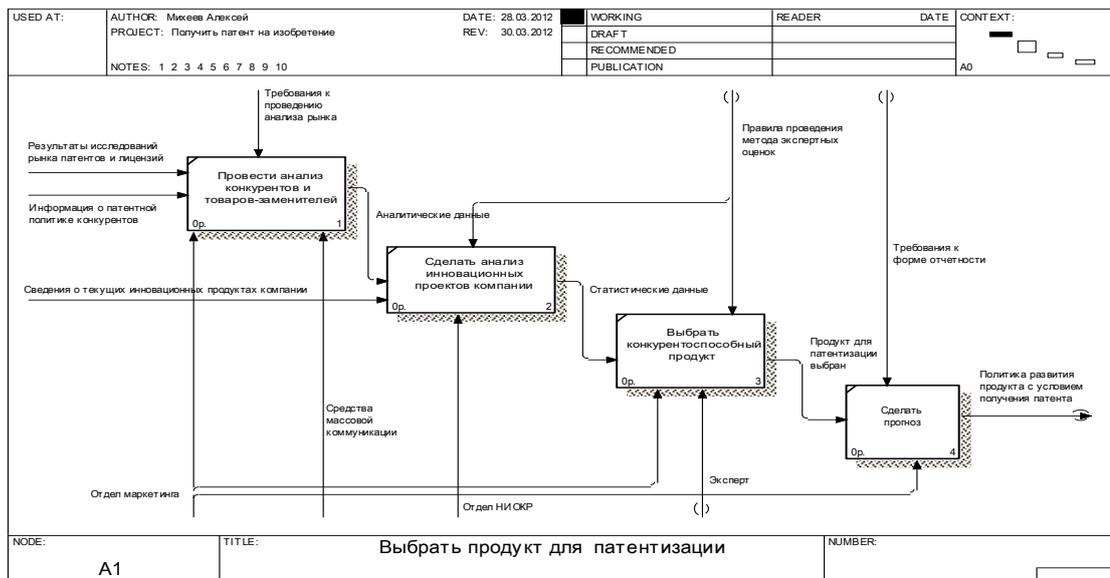
Описание диаграммы А-0.

Ниже представлена схема взаимодействия основных бизнес-процессов.



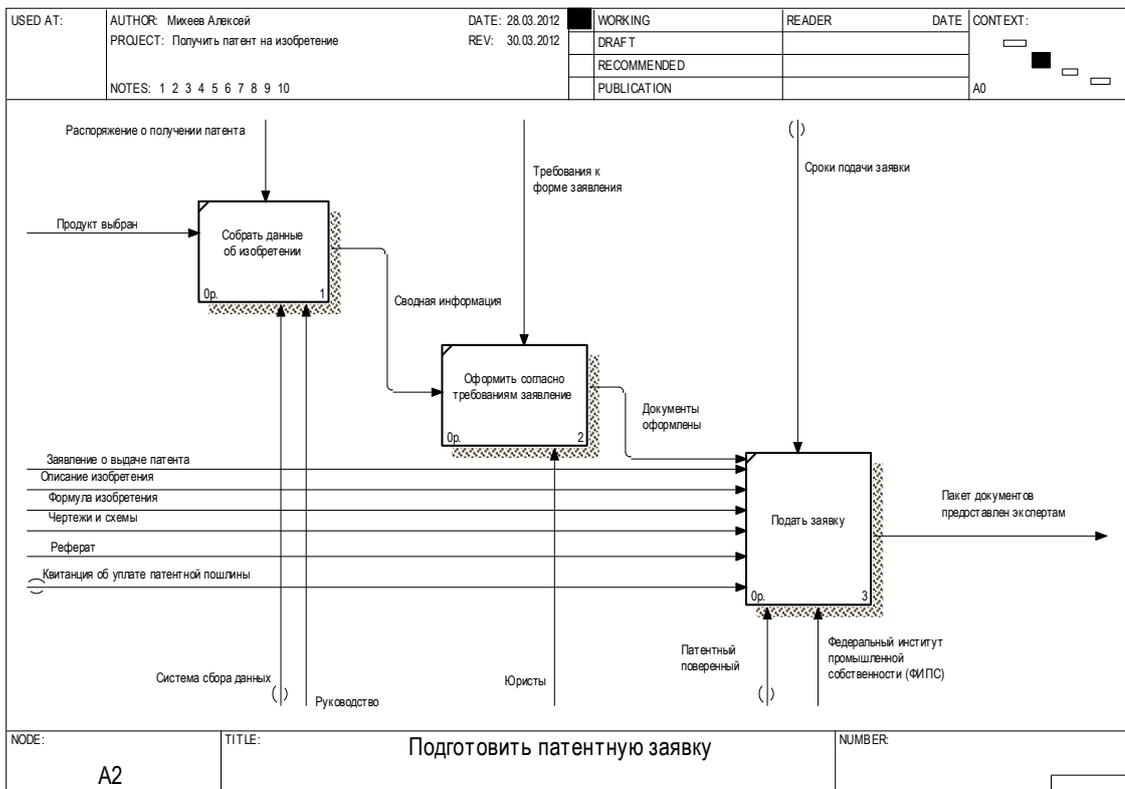
**Рисунок 2 Декомпозиция диаграммы А-0**

На первом этапе «Выбрать новый продукт для патентизации» А-1 происходит следующее: *отдел маркетинга* осуществляет сбор информации о текущем состоянии рынка патентов и лицензий, основных контрагентах, товарах-заменителях для проведения комплексного анализа. *Результаты анализа* смогут подсказать, в каком направлении двигаться компании, в данном случае, помогут принять решение в выборе конкурентоспособного инновационного проекта для патентизации, чтобы сформировать барьер для конкурентов. Для выбора будет применен *метод экспертных оценок* - метод анализа и оценки экономических процессов, выработки управленческих решений на основе мнения квалифицированных экспертов. Включает генерацию идей в процессе обсуждения, проводимого группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок. Так же на данном этапе осуществляется прогноз возможного развития нового продукта с учетом патента (как долго конкуренты не смогут точно его скопировать).



**Рисунок 3. Декомпозиция А-1**

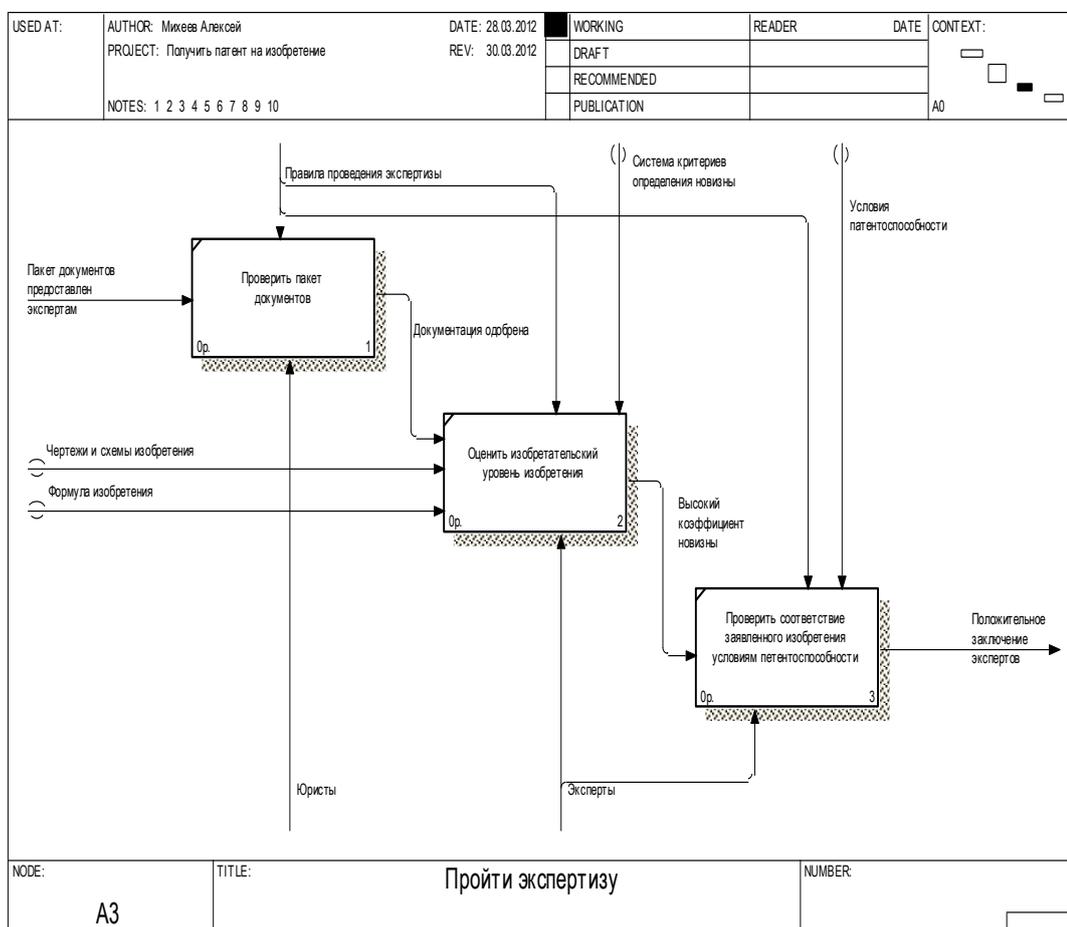
На втором этапе «Подготовить заявку» А-2 происходят следующие операции: проводится сбор необходимых данных для подачи заявки на получение патент, далее пакет документов посылают в **ФГУ ФИПС**, которая регистрирует и проводит **экспертизу** заявок на выдачу патента на изобретение, в том числе секретное, полезную модель, промышленный образец. Если предоставленных документов не хватает, служба уведомляет субъекта о необходимости предоставить дополнительный конкретный список документов, свидетельств, чертежей, схем и др.



**Рисунок 4. Декомпозиция А-2**

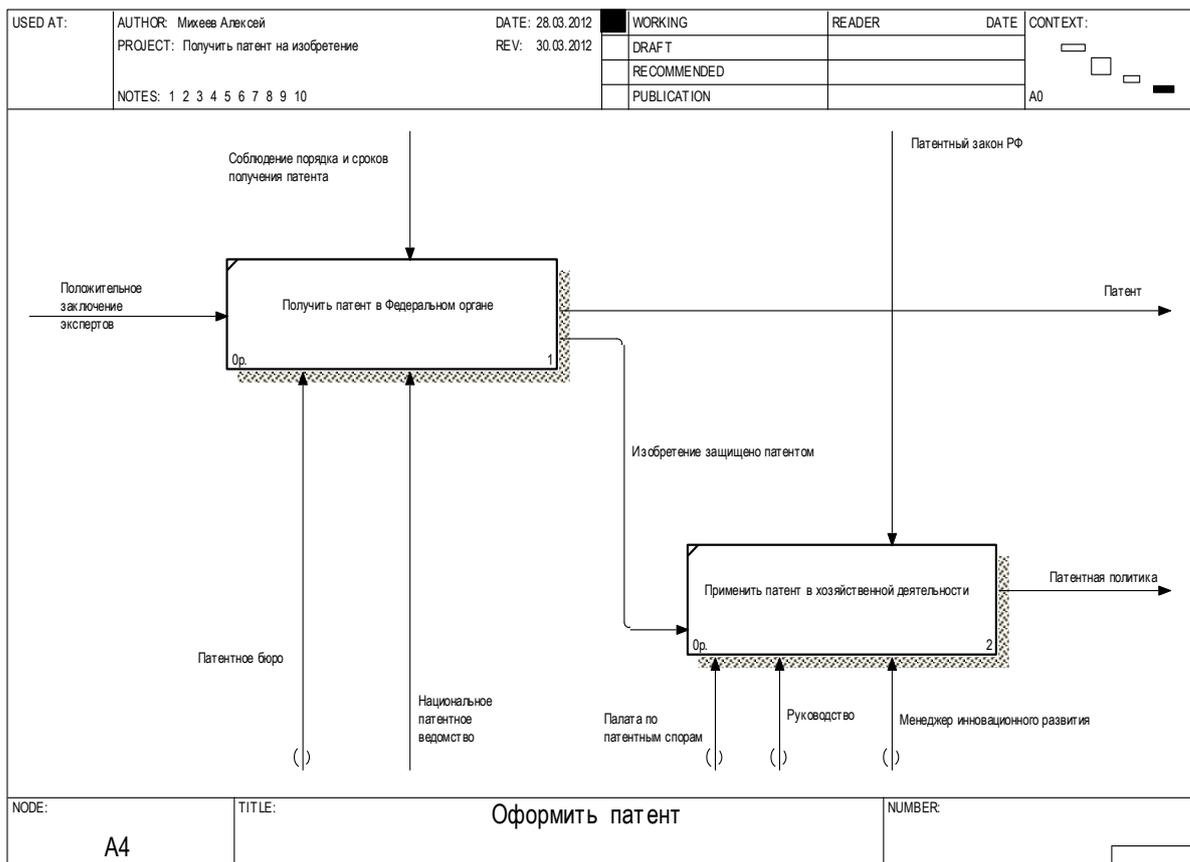
Далее на третьем этапе «Пройти экспертизу» проводится формальная экспертиза. При положительном результате формальной экспертизы проводится экспертиза заявки на изобретение по существу, которая включает проверку соответствия заявленного изобретения условиям патентоспособности. Оценка изобретения проводится с использованием статистических и аналитических методов и критериев оценки. При положительных результатах общей экспертизы принимается **решение о выдаче патента** либо об отказе в выдаче патента. Значимым при решении выдать патент на изобретение является его соответствие условиям патентоспособности, а именно:

1. Изобретению предоставляется правовая охрана, если оно является новым, имеет изобретательский уровень и промышленно применимо.
2. Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники.
3. Изобретение имеет изобретательский уровень, если оно для специалиста явным образом не следует из уровня техники. Уровень техники включает любые сведения, ставшие общедоступными в мире до даты приоритета изобретения.
4. Изобретение является промышленно применимым, если оно может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.



**Рисунок 5. Декомпозиция А-3**

Далее на четвертом этапе «Оформить патент» А-4 организация уже официально имеет уникальные права по отношению к другим контрагентам рынка на использование нового изобретения. Регулирует все отношения, связанные с получением, использованием, прекращением и восстановлением действия патента Патентный закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3517.



**Рисунок 6. Декомпозиция А-4**

### 3. Анализ и диагностика

Осуществим анализ с помощью *пятифакторной* методики анализа моделей. Для этого рассчитаем 5 коэффициентов:

1. Коэффициент сложности процесса
2. Коэффициент процессности
3. Коэффициент контролируемости
4. Коэффициент ресурсоотдачи
5. Коэффициент регламентируемости процесса

Необходимые данные для расчетов:

Количество уровней	<b>3</b>
Число экземпляров	<b>12</b>
Сумма классов процесса	<b>4</b>
Количество разрывов	<b>0</b>
Число управляющих процессом	<b>13</b>
Количество ресурсов	<b>2</b>
Количество регламентов	<b>9</b>
Количество результатов «выходов», полученных в итоге процесса	<b>3</b>

**1. Коэффициент сложности процесса** рассчитывается как отношение . Сумма экземпляров определяется как количество не декомпозированных действий. Показатель сложности определяет, насколько сложна иерархическая структура бизнес-процессов.

Тогда, для настоящего бизнес-процесса, количество уровней равно 3, сумма экземпляров равна 12.

$Коэффициент\ сложности\ процесса = \frac{3}{12} = 0,25$  – это значит, что данная модель является простой для понимания.

**2. Коэффициент процессности** характеризует причинно-следственные связи в модели и рассчитывается как . Причем к классам не относится мета уровень (самый первый). Тогда, для настоящего бизнес-процесса, количество разрывов равно 0, сумма классов равна 4. Следовательно,  $коэффициент\ процессности = 0$ , это означает, что все экземпляры модели связаны между собой.

**3. Коэффициент контролируемости** оценивает уровень контроля процессов, причем в расчет берем только человеческий фактор (руководство, отдел НИОКР и др.). Коэффициент рассчитывается как отношение .

Число управляющих процессом равно 13. Тогда,  $коэффициент\ контролируемости = \frac{13}{4} = 3,25$  - то есть, процессы модели выполняются излишним количеством сотрудников, подразделений организации и сторонними структурами.

**4. Коэффициент ресурсоотдачи** = - показатель демонстрирует, насколько эффективно используются ресурсы в конкретном бизнес-процессе. Позволяет отделить влияние человеческих ресурсов. Акцент делаем на нечеловеческие ресурсы, участвующие в процессе, а именно: система сбора данных и средства массовой коммуникации. Таким образом, получаем, что **коэффициент ресурсоотдачи = 0,66**, а это означает среднюю результативность от использованных ресурсов.

**5. Коэффициент регламентируемости процесса** характеризует исследуемый бизнес-процесс как регулируемый или нерегулируемый нормативными регламентами рассчитывается = = - это означает высокую степень регламентации процессов внутри организации.

Теперь суммируем все коэффициенты и получим агрегированный показатель **равный 6,41**, который  $>2,86$ , следовательно, в рассматриваемом случае результаты коэффициентов показателей относятся ко второй группе характеристик значений. Что означает **низкую степень** его управляемости.

В итоге получаем следующую сводную таблицу:

Показатель	Значение	Нормативное значение	Вывод
Коэффициент сложности процесса	0,25	$K < 0,01$ , процесс сложный	Это значит, что данная модель является простой для понимания.
Коэффициент процессности	0	Минимальное значение коэффициента говорит о высокой процессности	Все экземпляры модели связаны между собой причинно-следственными связями и горизонтально интегрированы.

			Бизнес-процесс является процессным.
Коэффициент контролируемости	3,25	Если $K=1$ , то процесс контролируемый, если $K<1$ – контролируемость пониженная	Процессы модели выполняются излишним количеством сотрудников, подразделений организации. в особенности задействовано много внешних структур (ФИПС, патентное бюро и др.)
Коэффициент ресурсоотдачи	0,66	$K<1$ Чем ниже значение, тем выше ресурсоотдача	Ресурсы используются результативно, но могут использоваться эффективней
Коэффициент регламентируемости процесса	2,25	$K>=1$	Высокая степень регламентируемости

#### 4. Выводы и рекомендации

Полученные диаграммы бизнес-процессов и рассчитанные коэффициенты свидетельствуют о том, что процесс получения патента слишком децентрализован. То есть, задействовано большое число структурных подразделений, особенно внешних органов как ФИПС, патентное бюро, Национальное патентное ведомство. Поэтому, будет предложено следующее:

1. Создать структурное подразделение в компании, которое будут служить буфером между внешними организациями, связанными с получением патента. Это подразделение поможет сделать процесс более централизованным (не разбросанным), то есть будет собирать воедино всю необходимую информацию и предоставлять ресурсы, необходимые для *внешних контрагентов*, и это же подразделение будет получать сведения о результатах экспертиз, правилах и регламентов *от них же*.
2. Следует сократить число регламентирующих документов и число контрольных проверок посредством создания одного контролирующего органа, осуществляющего комплексную проверку.

## ЗАДАНИЕ 2.

### Ситуация «Провинциальная стратегия»

#### Застой

В открытое окно легко дул приятный весенний ветерок. Офисные жалюзи слегка подрагивали от ветра и создавали равномерное успокаивающее постукивание. В кабинете приятно пахло вечерней прохладой.

Из окна кабинета президента компании «Провинциалы и Ко» Валентина Викторовича Пономарева можно было разглядеть тающее вдали солнце, предвещавшее наступление ночи. В кабинете было тихо, даже как-то необычно тихо и Валентин Викторович этот факт мысленно отметил и, расплывшись в неге, развалился в своем большом президентском кресле у письменного стола. На стене бесшумно работал плазменный телевизор и показывал какие-то новости.

- Да ну их – сказал вслух Валентин Викторович и выключил телевизор.

С минуту он ни о чем старался не думать, отгонял от себя всякие мысли и старался просто туповато смотреть на светящуюся настольную лампу.

Однако неожиданно мысли его, как крутая проселочная дорога, свернули в другую сторону, и он погрузился.

На протяжении вот уже года Валентин Викторович плотно следил за рынком, на котором работает его компания и начал приходить к не очень приятным выводам. Компания «Провинциалы и Ко» работает на рынке гигиенических товаров уже около десяти лет и хорошо все они знают этот рынок.

«Мы же не в столице работаем, - всегда повторял Валентин Викторович, - а в своей «деревне»».

Деревней он называл город Чехов, в котором и он, и его коллеги основали этот бизнес, когда еще никого на нем не было. Тогда, десять лет назад, они начинали с нуля, были молоды и напористы. Рынок был открыт для них и они этим воспользовались. Первое время он и его друзья-коллеги сами искали поставщиков, выходили на польских производителей, подписывали выгодные контракты. Зарождение бизнеса было полно новаторских идей, которые они вместе создавали и внедряли в жизнь. Новые идеи внедрялись быстро. Бывало вечером сядут все вместе и придумают, как распределить побыстрее завезенный от поляков товар, а на следующий день уже воплощают свои идеи в жизнь. Спустя какое-то время, стали потихоньку выходить на столичный рынок и в регионы. Поначалу было трудно. Множество конкурентов на столичном и региональном рынке мешало компании Пономарева продвигаться. Но и в такой ситуации они нашли выход. Стали сначала демпинговать, продавали по себестоимости, за что заработали немало врагов из столицы, которые потеряли клиентуру. Пономарев прекрасно помнит, когда они сами мотались по магазинам Москвы и предлагали гигиенические средства. Сколько было смеха. Сидя в кресле, он даже ухмыльнулся, вспоминая те времена. Потом уже, спустя годы, когда у них стали появляться в штате маркетологи, компания начала цивилизованно осуществлять дистрибьюцию товаров. Компания стала проводить рекламные акции в местах розничных продаж, стали проводить активную рекламную кампанию в столице и регионах. Вот, как было. Здорово, напористо. А что сейчас?

Валентин Викторович поднялся с кресла и подошел к стеллажу, на котором хранились образцы продаваемой компанией продукции. Среди всех образцов он выбрал на самой верхней полке малоприметный флакончик фиолетового цвета и открыл крышку.

Запах был приятно знакомый и мгновенно отбрасывал воспоминания Валентина Викторовича на десять лет назад. Этот флакончик был наполнен старым жидким мылом с уже просроченным сроком годности, но занявшим почетное место среди товаров, продаваемых когда-либо компанией «Провинциалы и Ко».

«Да, - подумал Пономарев, - с тебя мы начинали. Как нам тогда поляки дали такую огромную партию этого мыла до сих пор не понимаю. А мы, дети, испугались, что не продадим. Даже Витька сомневался».

И он вспомнил Витьку, который сейчас был уже Виктором Павловичем и возглавлял в «Провинциалы и Ко» департамент продаж.

«Были времена», - опять подумал Пономарев и убрал фиолетовый флакончик на место.

Вернувшись в кресло Валентин Викторович стал просматривать на своем ноутбуке новостные ленты информационных агентств и наткнулся на интереснейшую статью. В ней говорилось о тенденциях на российском рынке гигиенических товаров. Валентин Викторович внимательно прочитал статью и закрыл крышку ноутбука.

Он давно уже стал размышлять о будущих тенденциях на рынке. И, конечно, он понимал, что так свободно работать осталось им не долго, что скоро придут западные производители и они с их бюджетами запросто завоюют российский рынок.

Валентин Викторович встал и подошел к распахнутому окну. В лицо подул еще прохладный вечерний ветерок. Он смотрел в даль, как будто стремился разглядеть то самое будущее его компании, к которому он так стремился и одновременно так его боялся. Статья, которую Пономарев только что прочитал, прямо намекала на то, что ряд европейских производителей гигиенических средств собираются в ближайшие пару лет запустить в России свои производства и начать самостоятельно формировать политику дистрибуции.

«М да, - откинувшись в кресле, подумал Пономарев, – наступят времена для нас. Зато всем нам проверочка хорошая будет, на что мы способны. Конечно, надо бы с Петром завтра переговорить по этому поводу, что он думает».

Валентин Викторович встал с кресла и перешел к стеллажу, на котором стояли книги по менеджменту, экономике и маркетингу. Он достал какую-то толстую книгу в синей обложке и стал перелистывать ее. На одной из страниц он остановился и в развернутом виде перешел с книгой за свой стол. Внимание его в книге приковала глава, в которой шла речь о стратегическом управлении, о формировании целевого управления и образцах рыночных стратегий. Пономарев стал читать. Он то подпирал лоб рукой, то морщил лоб, стараясь вникнуть в то, что читал. Один раз усмехнулся, когда прочел абзац, в котором говорилось о важности формирования миссии компании.

«Да, какая миссия сейчас», – подумал он.

Через минуту он уже не читал книгу. Его мысли уходили от теории к реальностям его бизнеса. Пономарев стал перебирать каждого руководителя в его компании и думать о том, как тот или иной руководитель смог бы привнести новые идеи с ориентиром на будущее. Но никак не получалось. Все переполнены задачами по текущим направлениям компании.

«Нет, - подумал Пономарев, - не могу я от них требовать еще и программы на будущее писать. Сейчас дел полным-полно».

Тут он начал размышлять о том, а что он сам может предложить компании, какое будущее он видит.

«Ну, допустим, пришли поляки, - размышлял Пономарев. – Ну, запустили производство, стали сами продавать. Да, не будут они сами продавать. Все равно через

дистрибьютора пойдут на рынок. А кто будет этим дистрибьютором? Мы. Или не мы? А если уже не мы, что тогда? А если нам измениться под их условия? Создать новое для них интересное предложение?».

Пономарев громко вздохнул и принялся нервно тереть смоляные сталинские усы, как будто в этом действии он искал ответа на все свои вопросы. Не найдя ответа он запустил ладонь в свою густую шевелюру и опять подошел к открытому окну. Стало уже совсем темно. Сумерки превратились в ночь. Его муки по будущему компании на секунду показались ему малозначительными на фоне возрождения природы от зимнего сна и он успокоился. Легкий ветерок опять окатил его ночной свежестью и в этой свежести Валентин Викторович почувствовал обновление, которого он так искал для компании.

«Новая кровь, вот что нам нужно, - быстро подумал он, смотря в окно. – Надо, чтобы профессионалы об этом то же подумали и дали нам совет. А не пригласить ли консультантов? Пусть такие важные идеи подготовят профессионалы, а мы уже потом, исходя из их предложений, подумаем со старейшинами компании все вместе, как быть. Да, консультантов, конечно, консультантов».

### **Совет старейшин**

- Мы здесь собрались, друзья мои, для решения одной важной задачки, - начал свое выступление на совете директоров Валентин Викторович и осмотрел присутствующих.

По периметру огромного стола в переговорной комнате собрались все руководители компании. Такого собрания переговоров давно не видела. Обычно Пономарев собирал часть директоров на совещания по вопросам, которых только они и касались, а остальным бы это было не интересно. Огромный прямоугольный стол с закругленными углами сейчас стал на какое-то время местом принятия важнейшего для компании решения – решения ее будущего.

Директора компании сели так, как им было удобно. Они перешептывались друг с другом, выясняли какие-то текущие вопросы, кое-кто что-то записывал, некоторые перелистывали бумаги. Но все понимали, что это наигранное спокойствие и что собрание это касалось чего-то большего, чем обсуждение текущих дел.

Однако за столом сидели не только директора компании. Рядом с ними разместились три представителя консалтинговой компании, которая победила в тендере, устроенном Пономаревым. Тендер длился не долго. Главная задача заключалась в том, что Пономарев стремился найти таких консультантов, которые бы понимали специфику дистрибьюторской компании и особенности рынка, на котором работала «Провинциалы и Ко». Консультанты выложили на стол папки с бумагами и предложениями для совета директоров по организации проекта и ждали своей очереди.

- Так в чем вопрос, Валя, - спокойно и по-простому поинтересовался Виктор Павлович Огарев, директор департамента продаж.

Валентин Викторович выпил немного горячего чая и продолжил.

- Да, просто все, - продолжил Пономарев. – Я хочу, чтобы мы стали о будущем думать. Как развиваться. Посмотрите. Мы уперлись в текущую стратегию дистрибьюции и перестали замечать, что вокруг нас стали происходить изменения.

- Валентин, - вклинился Петр Рыжов, директор по маркетингу, - я тебе давно говорю о том же. Ребят, Валя прав. Смотрите, как режут западники. Все транснационалы уже у нас. Теперь очередь и за нашими поляками. Прикиньте, что и поляки попрут к нам со своими дистрами или сами будут запускать с производством и сети. А вы знаете, что розница не

дремлет. Как только появляется предложение нового мыла, мы влезает в сети только потому, что выбиваем из поляков последние дисконты. Разве не так, Вить?

Огарев кивнул.

- Петь, так это только подтверждение моих слов, - продолжил начатую мысль Пономарев. – Но я бы не хотел, чтобы мы сейчас ударялись в конкретику нашей номенклатуры. Речь ведь идет о нашей новой стратегии.

- Это просто теория, высокие слова, - грохнул басом Даниил Иванович Попов, финансовый директор. – Что такое стратегия? Как ее пощупать? А деньги мы тратить научились быстро. То на маркетинг, теперь на стратегию...

- Подожди, Данила, - перебил его Рыжов. – Без маркетинга ты теперь ничего не продашь. Это раньше мы втюхивали шампунь как есть, без маркетинга. А теперь без этого и без рекламных мероприятий в сетях о продвижении и думать забудь. Правда, Вить?

Огарев кивнул в ответ.

- Данила, ты не прав, - подключился к разговору Константин Сергеевич Плятов, директор по логистике. – Все стало цивилизованнее, грамотнее. Смотрите, как стали работать перевозчики. А аутсорсинг...

В переговорке стал нарастать шум всеобщего обсуждения текущих вопросов продаж и маркетинга.

- Ребята, я вас не за этим пригласил, - перебил всех Пономарев. – На повестке дня у нас вопрос о новой стратегии. Для этого я пригласил консультантов из московской компании «Сколков и Партнеры». Компания давно существует, зарекомендовала и, вообще, мне понравились их идеи для дистрибьюции. Идеи, конечно, общие теоретические, но если их подогнать под наши реалии и доработать, то может получиться новая, принципиально новая стратегия.

- Московская компания. Валя, мы как-то ведь уже писали стратегию для себя, - проговорил Огарев. – Помнишь? Где-то пять лет назад.

- Вить, это была не стратегия.

- Подожди. Ну, как...

- Вить, прекрати, - прервал его Рыжов. – Ну, какая это была стратегия, блин. Так какие-то показатели обсудили и деньги по номенклатурам прикинули. Вот и вся стратегия была. Валентин прав – нужна новая стратегия и нам ее надо писать самим.

- Друзья, - обратился к директорам Пономарев, - давайте послушаем наших гостей. Господа, объясните свои позиции и что вы предлагаете.

Из-за стола встал розовощекий упитанный молодой человек и представился Вячеславом Скачковым главным консультантом компании «Сколков и Партнеры».

- Господа, - начал свою презентацию консультант, - мы рады с вами работать и, признаюсь, очень к этому стремились давно. Вы, несомненно, лидеры на рынке Чехова и его пригорода. Но реалии таковы, что в скором времени дистрибьюция в России начнет задыхаться от того, что сети начнут искать выходы на прямых производителей и принципиально откажутся от работы через дистрибьюторов. Мы занимаемся также еще и исследованиями рынков. Поэтому знаем все нюансы и рынка гигиены. Мы в работе с нашими клиентами проповедуем гибкость и плавные переходы от одной стратегии к другой. Для вас мы продумали идеи, связанные с созданием и развитием собственной розничной сети. К тому моменту, когда на российский рынок придут иностранные компании, у вас уже может быть своя брендовая сеть. Если вы эту идею поддержите, то мы, со своей стороны, приступим к работе по написанию стратегического бизнес-плана. Этот бизнес-план мы будем писать вместе с вами, проводя периодические стратегические сессии

сначала с каждым из вас, а потом несколько совместных, на которых будем проводить мозговые штурмы и дополнять или изменять проект стратегии. Да, конечно, если вам захочется подробнее познакомиться с нашей компанией, вот наши презентации в распечатках и там есть ссылка на нашу страничку.

Консультант, закончив выступление, вместе со своими коллегами передали каждому директору компании по папке, в которой находилась упомянутая им презентация.

- Вот такие дела, - подытожил Валентин Викторович.

Директора задумчиво перелистывали презентацию консультантов, как вдруг тишину разрезал голос Огарева.

- Это все замечательно, но розница тут причем? Мы ей не занимались. Вы представляете, что такое организация розничной сети, даже, пускай небольшой.

Выступавший консультант снова приподнялся из-за стола.

- Мы надеемся, что наш и ваш опыт мы сможем направить на поиски ответов на эти вопросы. Касательно представлений об организации сети, то у нас есть такой опыт. Не организации сети, конечно, (он улыбнулся) а подготовки бизнес-планов по данной теме.

- Тут, конечно, нужно понимать нашу специфику, наш подход к работе, - подключился к вопросу Пономарев. – Но я думаю, Виктор, что у консультантов есть опыт. Я в этом уверен, так как смотрел их портфолио. Нам просто нужно самим им в этом помочь и все получится. А, если мы замкнемся, то чего они напишут – чистую теорию.

Все директора понимающе закивали в знак согласия, что без помощи здесь не обойтись.

- А мне кажется, что без того, чтобы мы сами писали свою программу развития не обойтись, - предложил Рыжов.

Он энергично закивал головой и смотрел на Пономарева.

- Вот и замечательно, Петя, - подытожил совещание Президент компании. – Давайте наконец начнем что-то делать, куда-то двигаться, а то так можно бесконечно заседать и думать. У нас есть наши идеи и мысли. Есть наша специфика компании. И у нас есть помощники в лице консультантов, которые помогут все это увязать в один узел. Так давайте и им поможем и себе. И хватит ворчать, надо работать. Ребята, если вы не против, то я бы просил вас содействовать в работе консультантов. Они будут с вами встречаться и общаться по поводу нашей стратегии. Помогайте им. Проект начинается с ближайшего понедельника. Так ведь, Вячеслав?

И консультант кивнул, подтверждая слова президента.

### **Без розовых очков**

Работа закипела. Консультанты перемещались из кабинета в кабинет, проводили совещания и индивидуальные интервью с каждым директором «Провинциалы и Ко».

Через месяц после начала проекта на стол Пономарева лег отчет о результатах работы консультантов с директорами компании. Отчет был аккуратно прошит и подписан консультантами «Сколков и Партнеры».

Пономарев раскрыл отчет и пролистал его до страницы, на которой и были изложены все результаты и выводы консультантов.

«Нашими специалистами был проделан анализ всех документальных материалов, касающихся существующей стратегии компании «Провинциалы и Ко». Помимо этого были проведены совещания как общие, так и индивидуальные с директорами компании на предмет выяснения их индивидуальных позиций по новой стратегии компании. В результате проведенных мероприятий были получены заполненные анкеты интервью и

заполненные директорами опросные листы, в которых они высказали свои позиции по данному вопросу (см. Приложение 1 «Результаты диагностики»).

Нашими специалистами были обработаны вышеупомянутые анкеты и опросные листы и подготовлены выводы по результатам диагностики.

### **ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИАГНОСТИКИ»**

В этом месте Пономарев остановился и задумался, какие интересно будут мнения его коллег и друзей по новой стратегии компании.

«Основными выводами по результатам диагностики и интервьюирования членов совета директоров компании являются те, что компания не готова к преобразованиям.»

- Вот это да, - неожиданно для себя в слух произнес Пономарев и продолжил читать отчет.

«Проведенные стратегические сессии показали, что директора компании, которые являются непосредственными линейными руководителями функциональных структурных подразделений, отвергаю идеи, связанные с проведением изменений в компании для формирования новой стратегии.

Практически все директора высказались за отсутствие необходимостей в преобразованиях и поддерживали идею, связанную с незыблемостью существующего положения вещей и существующей стратегии. Позиция директоров компании сводится к идее о необходимости укрепления существующих позиций на рынке и ненужности акцентироваться сейчас на отдаленном будущем.

Однако, касательно участия директоров в процессе диагностирования, следует отметить, что некоторые из них сами выдвигали предложения об организации отдельных совещаний с консультантами. Некоторые директора предлагали организовывать совместные совещания по выработке общих взглядов на стратегию компании.

И все-таки большинство директоров прямо высказывали консультантам свое недоверие и сомнение в возможности осуществить какие-либо изменения, которые принесут в ближайшей и отдаленной перспективе пользу для компании».

Президент почесал затылок и продолжил жадно читать отчет консультантов, периодически нервно теребя авторучку.

«Говоря о текущей стратегии компании можно отметить ее практическое отсутствие. Директора компании не усматривают в компании элементов стратегического управления или хотя бы управления по целям. В основном, на их взгляд, происходит ситуационное управление. Решения по текущим и перспективным вопросам производятся в режиме совещаний.

Со своей стороны, мы хотели бы отметить, что в компании все же присутствуют элементы управления стратегией и сама стратегия. Прежде всего, можно сказать, что компания на протяжении последних трех лет стремилась поддерживать стратегию диверсифицированного роста и периодически выводила на рынок новые продукты, проводя для этого маркетинговые кампании, как для розничных сетей, так и для конечных потребителей.

Однако эта работа проводится неупорядоченно и не имеет системности. Видимо по этой причине, мы позволим себе сделать такой вывод, директора компании и не отметили наличия в компании стратегического управления.

Упомянутая позиция директоров компании в отношении незыблемости существующих подходов к управлению и нежелание проводить какие-либо изменения в

компании, а также разрабатывать новую стратегию может привести весь проект к непродуктивному финалу.

Неучастие топ менеджмента компании в проекте не позволит сформулировать правильные стратегические ориентиры и новую для компании стратегию».

Последний абзац «Выводов» был подчеркнут и выдавал тем самым основную озабоченность консультантов.

Пономарев еще раз пробежался взглядом по тексту выводов, отложил отчет в сторону и поднял трубку телефонного аппарата.

- Лиза, наберите мне «Сколков и Партнеров».

Через минуту раздался два коротких звонка и Пономарев ответил.

### **Консультанты vs. Старейшины**

«От: Вячеслав Скачков [<mailto:skachkov@pismo.ru>]

Уважаемый, Валентин Викторович

По Вашему вопросу хочу сообщить, что ситуация с написанием стратегии не изменилась. Наши консультанты и я, в том числе, не можем убедить директоров вашей компании в целесообразности выражения своих соображений по новой стратегии для компании. Мы постоянно слышим только одну мысль, связанную с нежеланием ничего особо сейчас придумывать нового. Практически все руководители, с которыми мы общались, высказывают опасения, что мы сможем подготовить адекватный бизнес-план. Вероятно, на это влияет то, что мы сторонняя компания или, как вариант, что у компании есть негативный опыт сотрудничества с консультантами.

В целом, нам кажется, что директора компании не просто не содействуют настоящему проекту, а препятствуют ему. Нам видится невозможность продолжения проекта до устранения причин указанного конфликта.

От себя хочу добавить, что мы бы предложили Вам подумать о преобразованиях не только стратегии, но и в структуре управления компании.

С уважением,  
Вячеслав Скачков  
Главный консультант  
«Сколков и Партнеры»»

«От: Витя Огарев (<mailto:ogarev@chegov.ru>)

Валь, да, нет никаких проблем у меня с консультантами. Они ко мне приходили пару раз и мы поговорили о нашей стратегии и дальнейшем развитии. Я им высказал свои мысли на этот счет. Конечно, это быстро не происходит. Надо что-то изменять в нынешних делах, но вот меня лично смущает профессионализм консультантов из столицы. У нас рынок чеховский специфический, его понимать надо. Да и мысли сейчас вертятся вокруг нынешних отгрузок. Ты же знаешь, сейчас сезон. Мы пашем как бобики.

Витя»

«От: Петр Рыжов (<mailto:rizhov@chegov.ru>)

Я понял, Валя, твою озабоченность. Мы им отвалили денег за разработку стратегии, а вроде как им не помогаем. Но все не так. Я встречался с Скачковым три раза и все ему выложил про нашу текущую маркетинговую политику, как мы ведем работу по продвижению. Не понимаю, что еще нужно. Я единственно высказал свое сомнение, что можно вот так приходя и уходя из нашей компании дистанционно подготовить рабочую стратегию. Я уверен, что получится реальная стратегия только при полном погружении в нашу специфику. И вообще, Валь, я предлагал тебе, чтобы мы сами написали наш рабочий бизнес-план. Ну, или хотя бы маркетинговую стратегию подробно подготовили и все вместе ее согласовали. Мне кажется, больше пользы было бы.

Петр Рыжов  
Директор по маркетингу  
«Провинциалы и Ко»

«От: Даниил Иванович Попов (<mailto:popov@chegov.ru>)

Бюджетированием, Валя, я буду заниматься сам. Мне консультанты не нужны. Я с тобой заранее об этом договорился. Не надо никому со стороны лезть в наши финансы. Я их не посылал, но мягко объяснил, что вопросами бюджетирования и планирования инвестиций мы будем заниматься сами. Валя, я им все предоставил по прошлым периодам. Только ту документацию, которую мы оговорили с тобой.

Попов Д.И.»

«От: Константин Плятов (<mailto:plattov@chegov.ru>)

У них самих что-то не получается и начинаются такие разговоры. Сейчас, Валя, нет необходимости приглашать консультантов. Отгрузки посмотри, как идут. Красота. Я не успеваю фуры заказывать на стороне. Мне кажется, что нам не стратегию надо писать, а свой автопарк иметь пора для решения наших бизнес задач. А стратегию для того, чтоб на полку поставить, я не понимаю, для чего нам пишут.

Твой,

Константин»

«От: Вячеслав Скачков [<mailto:skachkov@pismo.ru>]

Уважаемый, Валентин Викторович,

Мне показалось, что в своем последнем письме Вы все-таки считаете нас неправыми в решении задач проекта. Я могу ошибаться, но в своем последнем письме я выразился достаточно ясно в адрес ваших топ менеджеров. Могу еще раз отметить отсутствие с их стороны позитивного настроения на совместную работу. И именно по этой причине мы и приостановили исполнение проекта. Я полагаю, что нам нужно сначала решить указанную проблему, а уже после снова приступить к проекту. Ваша позиция мне кажется не очень конструктивной, когда Вы говорите о том, что нам нужно больше прислушиваться к

директорам компании, что они проверенные и знающие люди, которые с компанией с самого ее начала. Я бы на Вашем месте попробовал нас понять и взглянуть на ситуацию с иной стороны. Я не призываю Вас уволить ваших топ менеджеров, но разобраться с ними необходимо точно. Нам кажется, что именно в них находится сила, которая не позволит компании двигаться вперед.

Однако, я надеюсь на продолжение проекта и в итоге совместно разработать новую для компании стратегию.

С уважением,  
Вячеслав Скачков  
Главный консультант  
«Сколков и Партнеры»»

### **Невидимые муки**

Сумерки окутали Чехов. Окно было закрыто. Шел вечерний весенний дождь.

Пономарев сидел в своем президентском кресле около стола, на котором был раскрыт работающий ноутбук. Валентин Викторович еще раз медленно перечитал последнее письмо Скачкова, стараясь запомнить каждое слово, которое в нем было, стараясь погрузиться в его смысл и вывести для себя окончательную формулу неудачи с проектом. Слова Скачкова больно резали слух, но для Пономарева становились все более правдоподобными. Пономареву стало казаться, что консультант, который без году неделю сотрудничает с компанией понял больше, чем он, который знает своих директоров вот уже десять лет.

«А может он и прав этот Скачков Слава, - подумал Пономарев. – Ребята пригрелись. Нюх ослаб. Может они стали больше думать о своем теплом месте».

Пономарев встал и подошел к окну. Тяжелые тучи заволокли небо города и не было видно ни перспективы, ничего. Пономарев опустил взгляд на подоконник, на котором стоял его любимый цветок.

«Распустится скоро, - улыбаясь, подумал он».

Валентин Викторович перешел к дивану и погрузился в его мягкие объятия.

«И ребята правы, - снова задумался он. – Как можно сделать что-то, плохо понимая специфику. А мы ведь не какая-нибудь столичная контора, мы региональщики, у нас все особенное. Может ребята и правы, что предлагают самим написать стратегию под нашу компанию. Ведь мы вместе всегда все делали и сами все придумывали. А может правда сейчас мы снова, как тогда объединимся и опять будем делать все сообща, без сторонней помощи».

Президент, не в силах более сидеть на диване, поднялся и стал ходить по кабинету взад и вперед. Он снова подошел к ноутбуку и опять, уже в который раз, перечитал всю переписку по проекту с консультантами и своими директорами. В который раз он отметил, что только он и только он один должен сделать единственно правильный выбор. Но кому он должен поверить? Кто прав? Как разрешить сложившуюся дилемму? Он, Валентин Викторович Пономарев, не знал. Не знал сейчас, в этот весенний вечер, когда сумерки уже начинали переходить в ночь и дождь за окном начинал понемногу стихать.

Вопросы:

1. Какие ошибки совершил менеджмент компании? Что не было предусмотрено в системе стратегического менеджмента?

2. Какие следует предусмотреть мероприятия по созданию системы управления знаниями для использования в процедурах разработки стратегии компании?
3. Предложите эффективный бизнес-процесс управления знаниями в контексте отраслевой конкуренции.

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: состоит в подготовке магистра, способного на основе полученных знаний обоснованно принимать решения по различным вопросам, связанным с проблемами управления процессами в международных компаниях.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических и методологических основ управления процессами,
- овладение понятийным аппаратом дисциплины «Управление бизнес-процессами», освоение принципов, методов, функций и инструментария управления процессами,
- приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях различной макро и микроэкономической ситуации,
- овладение практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов.
- изучение существующих методов и инструментов управления бизнес-процессами;
- формирование практических навыков управления бизнес-процессами в компаниях крупного бизнеса;
- изучение методов и инструментов исследования, анализа и диагностики моделей бизнес-процессов, используемых в компаниях крупного бизнеса.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- основы управления организацией;
- стратегии развития организации;
- основы бизнес-планирования;
- основы риск-менеджмента;
- базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними;
- основы управления проектами и изменениями;
- международные стандарты проектного менеджмента;
- основы разработки и принятия управленческих решений;

- основы риск-менеджмента;
- механизмы построения информационных систем и особенности работы с ними;
- передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

*Уметь:*

- выстраивать бизнес-процессы, осуществлять бизнес-планирование;
- применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений;
- обобщать и систематизировать поступающую информацию, на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации поставленных задач;
- находить решения в нестандартных ситуациях или в случаях непредвиденного изменения плана реализации проектов;
- использовать компьютерные программы для ведения учета, систематизации и анализа данных;
- работать с большим объемом информации;
- организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата;
- разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации
- выстраивать бизнес-процессы, осуществлять бизнес-планирование;
- производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов;
- оценивать свою деятельность с точки зрения эффективности ее конечных результатов;
- разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;
- разрабатывать мероприятия, способствующие повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

*Владеть:*

- стратегическим и инновационным мышлением;
- методами анализа, построения и контроля бизнес-процессов;

- ключевыми показателями оценки эффективности бизнес-процессов
- методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений;
- подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;
- инструментами повышения эффективности управления.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (практические задания, участие в дискуссии, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.