

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

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

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

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: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

# УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОРПОРАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент Г.А. Шишкова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания  
кафедры управления  
№ 28 от 25.12.2025

## 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 административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-4.3. Готов к внедрению инновационных технологий и решений в бизнес-процессы административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<i>Должен знать:</i> основы управления организацией; стратегии развития организации; основы риск-менеджмента; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними; <i>Должен уметь:</i> 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

		<p>поставленных задач; 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</p> <p><i>Должен владеть:</i> стратегическим и инновационным мышлением; методами анализа, построения и контроля бизнес-процессов</p>
	<p>ПК-4.4. Проводит мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p><i>Должен знать:</i> основы управления организацией; стратегии развития организации; основы риск-менеджмента;</p> <p><i>Должен уметь:</i> разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации; выстраивать бизнес-процессы; производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов;</p> <p><i>Должен владеть:</i> стратегическим и инновационным мышлением; инструментами анализа и мониторинга бизнес-процессов; ключевыми показателями оценки эффективности бизнес-процессов</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> основы разработки и принятия управленческих решений; основы риск-менеджмента; передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p> <p><i>Должен уметь:</i> 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</p> <p><i>Должен владеть:</i> методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений; подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;</p>

		инструментами повышения эффективности управления
--	--	--

### 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».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический менеджмент», «Разработка и принятие управленческих решений».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Управление портфелем проектов корпорации», производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности).

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часов.

### Структура дисциплины для очной 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
3	Лекции	20
3	Семинары	20
Всего:		40

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 104 академических часов

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Принципы процессного управления.	История развития процессно-ориентированного управления. Сущность и терминология процессного управления. Отличия функционального подхода от процессного. Принципы процессного управления на основе менеджмента. Основные правила построения процессного построения. Связь стратегии организации с внедрения процессного управления.
2.	Бизнес-процессы современной корпорации	Процесс как статическое и динамическое явление в корпорации. Определение бизнес-процесса в совокупности с процессным подходом к управлению. Модель процессно-ориентированной

		<p>корпорации. Понятие бизнес-процесса и структуры бизнес-процесса. Идентификация бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов. Основные процессы. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы. Управляющие (руководящие) процессы. Характеристики и клиенты основных типов процессов. Процессы верхнего уровня. Подпроцессы. Горизонтальные процессы. Сквозные (межфункциональные) процессы. Цепочки сквозных процессов. Границы процессов. Декомпозиция процессов. Сеть процессов. Нотации бизнес-процессов: BPMN, IDEF0. Нотация моделирования DFD. Нотация моделирования IDEF3. Нотация моделирования EPC. Нотация моделирования UML, блок-схемы, дорожки, шаблон документирования процессов SIPOC, карта потока создания ценности VSM.</p>
3.	Выделение бизнес-процессов корпорации	<p>Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления. Правила выделения бизнес-процессов. Назначение владельцев бизнес-процессов. Формулирование целей выделения процессов. Выделение процессов по структурным подразделениям. Выделение внешних клиентов организации. Определение входов и выходов в целом. Составление перечня основных бизнес-процессов, формулирующих выходы корпорации. Определение внутренних входов и выходов основных и вспомогательных бизнес-процессов. Описание бизнес-процесса. Распределение функций по структурным подразделениям. Регламентация бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов. Уровни непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI).</p>
4.	Реинжиниринг бизнес-процессов и необходимость его проведения	<p>Реинжиниринг как инструмент управления бизнес-процессами. Понятие и сущность реинжиниринга. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Цели и задачи реинжиниринга. Виды реинжиниринга бизнес-процессами. Кризисный реинжиниринг. Реинжиниринг развития. Методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов: сбор информации от экспертов; моделирование бизнес-процессов; обсуждение проекта методом «мозгового штурма»; использование CASE-технологий для разработки информационных систем и подготовки документации проекта; обучение персонала компании. Конфигурирование информационных систем планирования и управления ресурсами. Принципы выделения бизнес-процессов для реинжиниринга бизнес-процессов (РБП). Критические факторы успеха, сбалансированная система показателей. Методы экспертного оценивания целесообразности РБП. Экономическое обоснование РБП.</p>
5.	Бизнес-процессы как объект цифровой трансформации.	<p>Общее представление бизнес-процессов. Типовая классификация бизнес-процессов организаций разного типа. Типология описания и моделирования бизнес-процессов. Виды нецифровых моделей. Средства MS Office для моделирования бизнес-процессов. Особенности информатизации бизнеса на настоящем этапе. Цифровые инструменты управления и моделирования бизнес-</p>

		процессов: BPM; Business Studio; Экосистема Zoho CRM; Графический интерфейс ARIS Express; Comindware Business Application Platform; FoxManager 2.5 BPA; Имитационное моделирование BPsimulator. Цифровая аналитика как инструмент принятия решений в бизнесе.
6.	Управление бизнес-процессами корпорации	Сущность, цели и принципы управления бизнес-процессами. Формализация и моделирование бизнес-процессов. Ранжирование бизнес-процессов. Жизненный цикл управления бизнес-процессами. Управление бизнес-процессами по KPI. Управление бизнес-процессами по проблемным точкам.

#### 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 на семинарских занятиях		6 баллов	36 баллов
3. Тестирование		6 баллов	6 баллов
4. Контрольная работа		6 баллов	6 баллов
5. Промежуточная аттестация (экзамен)			40 баллов
6. Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов
№ n/n	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства	
1.	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	Устный опрос, тестовые задания.	
2.	Основы функционирования и	Дискуссия, устный опрос	

	развития международных компаний	
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:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55	удовлетворительно		E
20-49			F
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/ A, B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. 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. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации,

	«зачтено»	<p>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> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 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).

## **ТЕСТЫ**

### ***Вариант 1***

**1. Управление бизнес-процессами Business Process Management заключается в:**

- использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов
- замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач
- появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему
- соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации
- выявлении целостности структуры системы
- появлении свойств системы, которые связаны с упорядоченностью отношений элементов
- предоставлении участнику процесса права на принятие решения
- узкой специализации участников процесса

**2. Совокупность взаимоувязанных перспектив, каждая из которых описывает отдельные аспекты поведения процесса, образующие интегрированное, комплексное и полное представление о процессе и его исполнении это:**

- бизнес-процесс
- модель процесса
- функциональная модель
- интегрированная модель бизнес-процесса
- бизнес-система

**3. Предрасположенность к увеличению информационной энтропии с ростом числа иерархических уровней управления характерно для:**

- программно-целевого варианта построения
- функционально-ориентированного варианта построения
- мультидивизионального варианта построения
- многомерного варианта построения
- процессно-ориентированного варианта построения
- нет правильного ответа

**4. Уточняет диаграмму потоков работ в части расписания исполнения и бизнес-правил, имеет детализацию уровня действий (описывает технологию), описывает поведенческую перспективу модели бизнес-процесса:**

- диаграмма потоков управления
- бизнес-система
- бизнес-модель проекта
- бизнес-модель организации
- диаграммы потоков работ

**5. Моделирования ключевых процессов и контроль их исполнения в реальном масштабе времени проводится на основе:**

- нотация BPMN2.0
- нотация IDEF0
- нотация eEPC
- нотация UML
- CASE-технологии

**6. На каком этапе бенчмаркинга фактически происходит проектирование бизнес-процесса «как должно быть» для конкретной компании:**

- на этапе определения структуры бизнес-процесса для фиксации различий
- на этапе определения способов достижения «лучшего опыта»
- на этапе разработки плана совершенствования бизнес-процессов
- на этапе определения способа и степени применения в корпорации выбранных лучших практик
- нет правильного ответа

**7. К вспомогательным бизнес-процессам не относятся процессы:**

- управление человеческими ресурсами
- оказание услуг
- управление финансовыми ресурсами
- разработка продуктов
- обработка данных
- нет правильного ответа

**8. Основной недостаток функционального подхода:**

- не четкая иерархия оргструктуры
- не способствует «горизонтальной» коммуникации
- трудно создать проект по совершенствованию бизнес-процессов нет, есть только исполнение команд
- нет правильного ответа

**9. Что позволяет качественно изменить деятельность компании на операционном, межфункциональном и межорганизационном уровнях:**

- процессно-ориентированное моделирование
- организационно-распорядительное управление
- объектно-ориентированное проектирование
- информационное структурирование
- нет правильного ответа

**10. Какой подход к управлению не игнорируют организационную структуру управления со свойственным ей закреплением функций за отдельными подразделениями:**

- функциональный
- системный
- процессный
- комплексный
- проектный
- нет правильного ответа

**11. Для какого подхода характерна следующая особенность: «Различная функциональная квалификация неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды, однако потери значительно меньше, чем при традиционной организации работ».**

- процессного
- организационно-административного

- функционального
- программно-целевого
- операционного

**12. Очередность исполнения операций и детализацию уровня операций отображает:**

- модель процесса
- диаграммы потоков работ
- диаграмма потоков управления
- бизнес-модель проекта
- процессный бенчмаркинг

**13. Для построения процессов нижнего уровня, детализирующих подробное их выполнение персоналом, целесообразно использование:**

- нотации BPMN2.0
- нотации IDEF0
- нотации eEPC
- нотации UML
- нотации DFD

**14. Бизнес-процесс, инициированный в информационной системе, и имеющий свой уникальный номер это:**

- реквизит процесса
- индексированный процесс
- подпроцесс
- экземпляр бизнес-процесса
- вложенный бизнес-процесс

**15. При разработке бизнес-архитектуры выделяют базовые подходы:**

- гибридный
- синхронный процесс
- «сверху-вниз»
- «снизу-вверх»
- комплексный

**16. Противоречие между функциональными подразделениями и процессами компании состоит в том, что:**

- управляющие воздействия направлены от поставщика к потребителю, а процессы направлены от начальника к подчиненному
- управляющие воздействия направлены от начальника к подчиненному, а процессы направлены от поставщика к потребителю
- управляющие воздействия направлены от потребителя к поставщику, а процессы направлены от начальника к подчиненному
- управляющие воздействия направлены от начальника к подчиненному, а процессы направлены от потребителя к поставщику

**17. Какой метод нельзя назвать моделированием бизнес-процесса?**

- это метод, который акцентирует внимание только на словесной коммуникации бизнес-процесса
- это метод документирования бизнес-процесса и его характерных особенностей
- это метод, который использовать рисунки и диаграммы для описания бизнес-процесса и его характерных особенностей
- это метод статистического анализа бизнес-процесса и его характерных особенностей

**18. Под процессным подходом к управлению деятельностью компании понимается:**

- назначение владельцев процессов, определение поставщиков и потребителей всех процессов
- оптимальное распределение полномочий и ответственности в процессах
- использование в корпорации матричной организационной структуры
- взгляд на деятельность корпорации как на систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, которыми необходимо управлять для достижения целей
- использование результатов моделирования предметных областей деятельности в процессе принятия решений

**19. Отобразить бизнес-процессы на модели организационной структуры:**

- можно
- можно только процессы верхнего уровня
- можно только привязав процессы к объектам организационных единиц
- нет правильного ответа

**20. Критериями приоритетности в проведении анализа бизнес-процессов являются:**

- показатели фрагментарности
- кросс-функциональные процессы, нуждающиеся в координации
- процессы, оказывающие большое влияние на доходы
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса
- все вышеперечисленное
- нет правильного ответа

### *Вариант 2*

**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

**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

**Практическая работа 1.**

## **Составление контекстной диаграммы бизнес-процесса в нотации IDEF0.**

### **Бизнес-процесс: Осуществление производства и продаж бакалейной продукции и снеков под торговой маркой «Стебель Бамбука».**

Задание. Используя рекомендуемую литературу (другие информационные источники), ознакомьтесь с теоретическим материалом, посвященном построению контекстной диаграммы нотации IDEF0.

Составьте контекстную диаграмму в нотации IDEF0 бизнес-процесса «Осуществление производства и продаж бакалейной продукции и снеков под торговой маркой «Стебель Бамбука», используя все нижеприведенные элементы окружения и потоки данных:

1. Аппаратные/программные средства
2. Бюджет группы компаний
3. Данные по дебиторской задолженности
4. Доставленная клиентам готовая продукция
5. Заказы продукции
6. Маркетинговые исследования сторонних компаний
7. Отгруженная клиентам готовая продукция
8. Планы расходов/доходов
9. Подписанные договоры поставок и соглашения о дистрибьютерстве
10. Претензии и рекламации от клиентов
11. Приказы, распоряжения руководства
12. Проведенные претензии у клиентов
13. Размещенная рекламная продукция
14. Расходные материалы
15. Регламенты работы
16. Складское хозяйство
17. Структурные подразделения группы компаний «Синко» («Sinko Group»)
18. Сырье
19. Транспорт
20. Устраненная претензия клиентов
21. Финансовая и бухгалтерская отчетность

#### *Дополнительная информация по IDEF0-модели:*

IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) - нотация графического моделирования, используемая для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, связывающих эти функции.

Графические диаграммы — главный компонент IDEF0-модели, который графически, с помощью блоков и стрелок, и их соединений, отображает информацию о моделируемой системе. Блоки представляют основные функции. Эти функции могут быть разбиты (декомпозированы) на составные части и представлены в виде более подробных диаграмм.

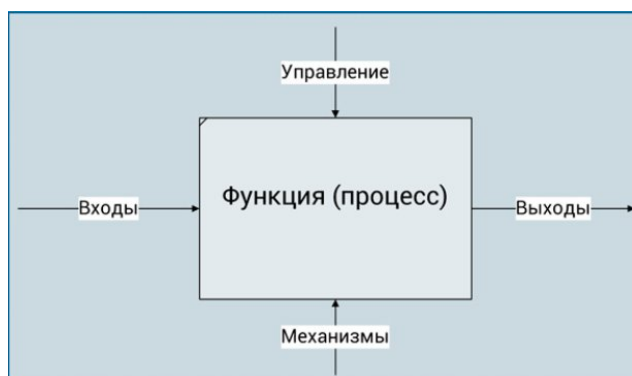
Модель в IDEF0 представлена совокупностью иерархически упорядоченных и логически связанных диаграмм. Каждая диаграмма располагается на отдельном листе.

Можно выделить четыре типа диаграмм:

- контекстную диаграмму А-0 (в каждой модели может быть только одна контекстная диаграмма);
- диаграммы декомпозиции (в том числе диаграмма первого уровня декомпозиции А0, раскрывающая контекстную);
- диаграммы дерева узлов;
- диаграммы только для экспозиции (FEO)

**Контекстная диаграмма.** Самая верхняя диаграмма, на которой объект моделирования представлен единственным блоком с граничными стрелками. Эта диаграмма называется А-0.

Контекстная диаграмма является вершиной древовидной структуры диаграмм и представляет собой самое общее описание системы и ее взаимодействия с внешней средой (как правило, здесь описывается основное назначение моделируемого объекта). После описания системы в целом проводится разбиение ее на крупные фрагменты. Этот процесс называется функциональной декомпозицией, а диаграммы, которые описывают каждый фрагмент и взаимодействие фрагментов, называются диаграммами декомпозиции.



Стрелки на этой диаграмме отображают связи объекта моделирования с окружающей средой. Диаграмма А-0 устанавливает область моделирования и ее границу.

Контекстная диаграмма содержит 3 основных компонента: Проектируемый объект (например, система) Взаимодействующие с проектируемым объектом элементы окружения (группы пользователей, смежные системы) Потоки данных (исходящие и входящие).

## Практическая работа 2.

### Бизнес-процесс «Порядок бронирования техники»

По приведенному ниже описанию бизнес-процесса составьте модель в нотации EPC.

1. Менеджер по продажам звонит/пишет письмо Специалисту отдела поддержки продаж (далее Специалист), чтобы узнать о наличии необходимой машины.

2. Специалист смотрит в базе данных Excel, есть ли в наличии машина.

Если машина есть, то Специалист проверяет, есть ли на машине резерв на другого клиента. Если резерва нет, специалист сообщает об этом менеджеру по продажам. Менеджер по продажам отправляет коммерческое предложение клиенту.

3. Если на машине стоит резерв или если на складе Марубени нет машины, Специалист выясняет в Комацу о наличии нужной машины на складах Комацу. Если машина есть на складе Комацу, Специалист сообщает об этом менеджеру по продажам. Менеджер по продажам отправляет коммерческое предложение клиенту.

4. Если на складах Комацу нет запрашиваемой машины, Специалист отдела координации Комацу запрашивает других дистрибьюторов о наличии машины на их складах. Если машина есть, Менеджер по продажам отправляет коммерческое предложение клиенту.

5. Если ни на одном складе нет запрашиваемой машины, специалист по продажам рассматривает варианты предложения клиенту другой модели и снова запрашивает Специалиста о наличии уже другой машины.

6. Если после получения коммерческого предложения клиента не устраивает цена или сроки поставки, менеджер по продажам запрашивает Специалиста о поставке другой машины.

7. Если клиента цена и условия поставки устраивают, менеджер по продажам просит Специалиста отдела поддержки продаж забронировать машину под его клиента.

#### *Дополнительная информация к процессу*

1. Ежедневно менеджеры звонят специалисту, для того чтобы узнать, зарезервирована техника или нет.

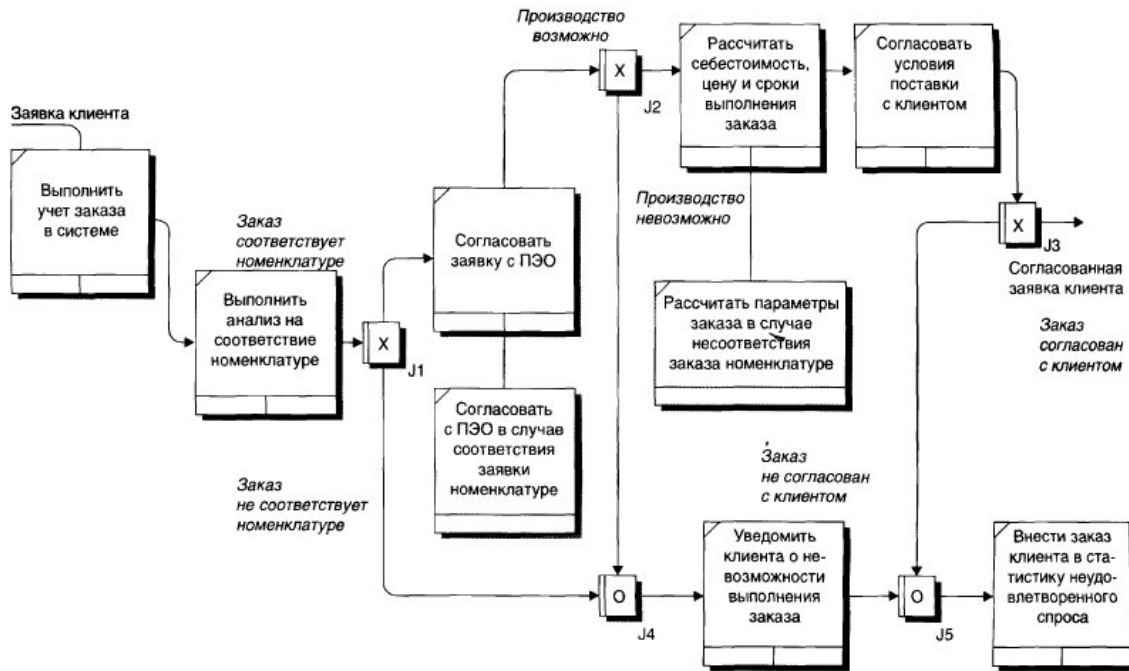
2. Если один из менеджеров попросил зарезервировать технику, менеджеры, которые звонили до него, не знают о том, что техника уже в резерве и предлагают ее клиенту. После этого возникает проблема в том, что на одну и ту же технику появляется несколько клиентов в то время, как в других филиалах есть техника той же модели.

3. Если один из менеджеров зарезервировал технику, то остальные менеджеры не предлагают ее клиенту. Из-за этого есть вероятность, что клиент может отказаться купить технику у Марубени, т.к. ему удобно забрать машину с определенного склада в определенные сроки.

4. Когда клиент звонит с вопросом о наличии той или иной машины, менеджер по продажам, не владея информацией, звонит Специалисту отдела поддержки продаж, тот, в свою очередь, звонит в Комацу, узнает информацию, затем звонит менеджеру по продажам, менеджер звонит клиенту. На всю эту процедуру может быть затрачено 20-30 минут.

### **Практическая работа 3.**

Пользуясь схемой процесса «Поступил заказ клиента» в нотации IDEF3 и пояснением к процессу представьте этот процесс в нотации ARIS EPC, отобразив при необходимости события, документы, должности и прикладные системы. Следует учесть, что нотации ARIS EPC визуально более информативны и лучше воспринимаются, однако размер схем превышает размер схемы в IDEF3. Поэтому 9 элементов схемы в IDEF3 в нотации ARIS EPC могут быть представлены значительно большим количеством элементов.



Модель бизнес-процесса «Обработка заявки клиента» в нотации IDEF3

### Описание процесса

Процесс начинается с события «Поступил заказ клиента».

Это событие инициирует функцию «Выполнить учет заказа в системе», которую выполняет менеджер Отдела сбыта.

Для выполнения работы он использует «Систему учета заказов».

Результаты выполнения функции отображаются событием «Учет заказа выполнен».

После этого менеджер Отдела сбыта выполняет функцию «Выполнить анализ на соответствие номенклатуре».

Результатом выполнения функции являются два альтернативных события «Заказ соответствует номенклатуре» и «Заказ не соответствует номенклатуре». Процесс разветвляется.

Функция «Уведомить клиента о невозможности выполнения заказа» может выполняться в двух случаях:

- 1) Заказ не соответствует номенклатуре
- 2) Производство невозможно

Для отображения на схеме процесса этих вариантов следует использовать символ логического оператора.

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

1. Взаимодействие структурных подразделений и управление процессами.
2. Информационные технологии контроля процессов: основные задачи контроля.
3. Использование методов статистического контроля процессов (SPC).

4. Общий вид диаграммы, предназначенной для описания последовательности этапов технологического процесса (PFDD) в IDEF3. Пример.
5. Основные принципы управления. Основные статистические методы управления процессами.
6. Понятие «родительской» и «дочерней» диаграмм в IDEF3.
7. Практическое использование карт процессов и их анализа.
8. Применение методов контроля объектно-ориентированных систем в управлении процессами.
9. Семейство стандартов IDEF в управлении процессами: общие цели и задачи. Терминология и семантика IDEF1.
10. Содержание и сущность реинжиниринга процесса.
11. Содержание объективных предпосылок проведения реинжиниринга бизнес-процесса.
12. Способы анализа бизнес-процессов, на основе которого производится разработка проекта информационной системы и обоснование заложенных в нем решений.
13. Стандарт IDEF1и IDEF3: его назначение, цели, основные преимущества.
14. Стандарты проектирования процессов: способы изучения, анализа, проверки, подтверждения, управление входными данными и ресурсами.
15. Характеристика и содержание классификации бизнес-процессов организации.
16. Характеристика и содержание современных подходов к улучшению бизнес-процессов.
17. Характеристика и сфера использования бенчмаркинга процесса.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Источники

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

#### Литература

Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - URL: <http://znanium.com/catalog/product/942762> Режим доступа по подписке.

Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва:

Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583152>.

Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова // под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 289 с. — (Высшее образование). Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/modelirovanie-biznes-processov-583398>

Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 206 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=458283>

Тавасиева, З. Р. Управление бизнес-процессами: учебник для вузов / З. Р. Тавасиева. — Москва: Прометей, 2025. — 306 с. — ISBN 978-5-00172-781-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/157411.html>

#### Дополнительная

Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / Бабич В.Н., Кремлёв А.Г., - 2-е изд., стер. - Москва: Флинта, 2018. - 184 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/965940>

Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 4.0 / Бенедикт Т.; Кирхмер М.; Скарсиг М.; Франц П.; Саксена Р.; Моррис Д.; Хилти Дж. - Москва: Альпина, 2022. - 480 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/558829>

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

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Информационное обеспечение. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.

2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.

3. Библиотека менеджмента. Раздел «Информационные технологии менеджмента» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

## **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:

1. Windows
2. Microsoft Office

### 3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **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 текущая оценка знаний магистрантов по курсу.

### **Семинарское занятие 1.**

Тема 1. Принципы процессного управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Отличия функционального подхода от процессного.
2. Принципы процессного управления на основе менеджмента. Основные правила построения процессного построения.
3. Связь стратегии организации с внедрения процессного управления.
4. Виды потерь и возможные пути их устранения. Этапы реализации проекта оптимизации.
5. Принятие управленческих решений на основе процессного анализа. Методология визуализации текущей карты процессов.
6. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов.
7. Особенность управления изменениями.

### **Семинарское занятие 2.**

Тема 2: Бизнес-процессы современной корпорации

*Вопросы для обсуждения:*

1. Модель процессно-ориентированной организации.
2. Идентификация бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов.
3. Характеристики и клиенты основных типов процессов.
4. Процессы верхнего уровня. Сквозные (межфункциональные) процессы.
5. Цепочки сквозных процессов.
6. Нотации бизнес-процессов: BPMN, IDEF0.
7. Нотация моделирования DFD. Нотация моделирования IDEF3.
8. Нотация моделирования EPC. Нотация моделирования UML,
9. Блок-схемы, дорожки, шаблон документирования процессов SIPOC, карта потока создания ценности VSM.

Практическая работа 1 «Поступил заказ клиента».

*Описание процесса*

Процесс начинается с события «Поступил заказ клиента».

Это событие инициирует функцию «Выполнить учет заказа в системе», которую выполняет менеджер Отдела сбыта.

Для выполнения работы он использует «Систему учета заказов».

Результаты выполнения функции отображаются событием «Учет заказа выполнен».

После этого менеджер Отдела сбыта выполняет функцию «Выполнить анализ на соответствие номенклатуре».

Результатом выполнения функции являются два альтернативных события «Заказ соответствует номенклатуре» и «Заказ не соответствует номенклатуре». Процесс разветвляется.

Функция «Уведомить клиента о невозможности выполнения заказа» может выполняться в двух случаях:

- 3) Заказ не соответствует номенклатуре
- 4) Производство невозможно

Для отображения на схеме процесса этих вариантов следует использовать символ логического оператора.

*Задание:*

Пользуясь схемой процесса «Поступил заказ клиента» в нотации IDEF3 и пояснением к процессу представьте этот процесс в нотации ARIS eEPC, отобразив при необходимости события, документы, должности и прикладные системы.

Следует учесть, что нотации ARIS eEPC визуальнее более информативны и лучше воспринимаются, однако размер схем превышает размер схемы в IDEF3.

Поэтому 9 элементов схемы в IDEF3 в нотации ARIS eEPC могут быть представлены значительно большим количеством элементов.

### **Семинарское занятие 3**

Тема 3: Выделение бизнес-процессов корпорации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Правила выделения бизнес-процессов и назначение владельцев бизнес-процессов.
2. Формулирование целей выделения процессов и выделение процессов по структурным подразделениям.
3. Составление перечня основных бизнес-процессов, формулирующих выходы организации.
4. Распределение функций по структурным подразделениям.
5. Регламентация бизнес-процессов.

Практическая работа 2. Составление контекстной диаграммы бизнес-процесса в нотации IDEF0. Бизнес-процесс: Осуществление производства и продаж бакалейной продукции и снеков под торговой маркой «Стебель Бамбука».

### **Семинарское занятие 4.**

Тема 4: Реинжиниринг бизнес-процессов и необходимость его проведения.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и сущность реинжиниринга. Цели и задачи реинжиниринга. Виды реинжиниринга бизнес-процессами.
2. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Реинжиниринг развития.
4. Кризисный реинжиниринг
5. Принципы выделения бизнес-процессов для реинжиниринга бизнес-процессов (РБП). Критические факторы успеха, сбалансированная система показателей.
6. Методы экспертного оценивания целесообразности РБП.
7. Экономическое обоснование РБП.

### **Семинарское занятие 5.**

Тема 5: Бизнес-процессы как объект цифровой трансформации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Типология описания и моделирования бизнес-процессов. Виды нецифровых моделей. Средства MS Office для моделирования бизнес-процессов.
2. Особенности информатизации бизнеса на настоящем этапе.
3. Цифровые инструменты управления и моделирования бизнес-процессов: BPM; Business Studio; Экосистема Zoho CRM; Графический интерфейс ARIS Express; Comindware Business Application Platform; FoxManager 2.5 BPA; Имитационное моделирование BPsimulator.
4. Цифровая аналитика как инструмент принятия решений в бизнесе.

### **Семинарское занятие 6.**

Тема 6: Управление бизнес-процессами корпорации

*Вопросы для обсуждения:*

1. Определите сущность методологии визуализации текущей карты процессов
2. Определите методы сбора информации при описании бизнес-процессов
3. Охарактеризуйте особенность управления изменениями
4. Приведите пример типов сотрудников в команде проекта
5. Охарактеризуйте связь процессного управления с KPI и мотивацией сотрудников
6. Управление бизнес-процессами и концепция бизнес-моделирования
7. Содержание критериев качества бизнес-моделирования

### **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. 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 BPwin 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 А-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.

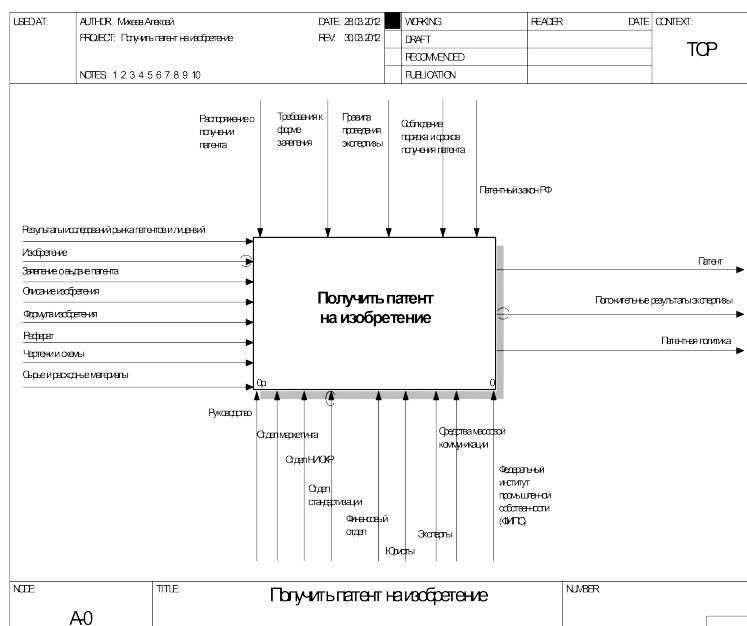


Рисунок 1. Диаграмма А-0

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

Положительные результаты экспертизы	Изобретение удовлетворяет условиям патентоспособности
Патент	Охраняемый 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	<b>Заявка на изобретение</b> , поступившая в ФИПС сначала

экспертизы	<p>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> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. информационный поиск в отношении заявленного изобретения для определения уровня техники, по сравнению с которым будет осуществляться оценка новизны и изобретательского уровня изобретения;</li> <li>2. проверку соответствия заявленного изобретения условиям патентоспособности.</li> </ol>
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	<p>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.</p> <p>Проводит экспертизу заявок, рассматривает заявления, осуществляет информационные поиски.</p>

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

А-1 -Выбрать новый продукт для патентизации;

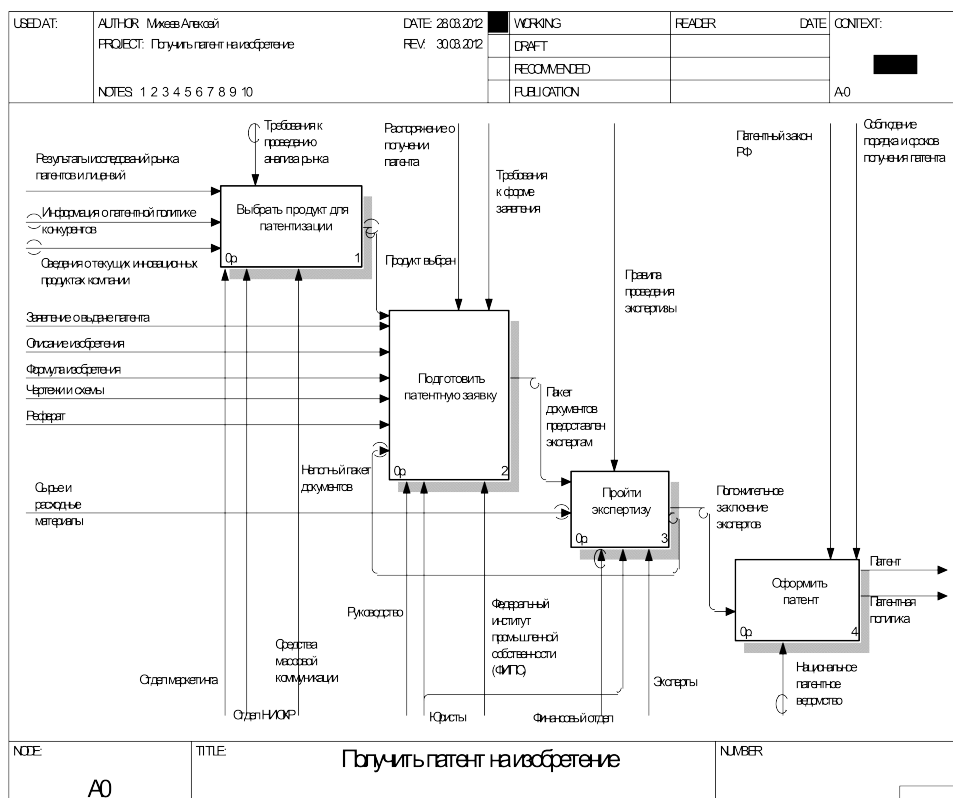
А-2 - Подготовить заявку;

А-3 - Пройти экспертизу;

А-4 - Оформить патент.

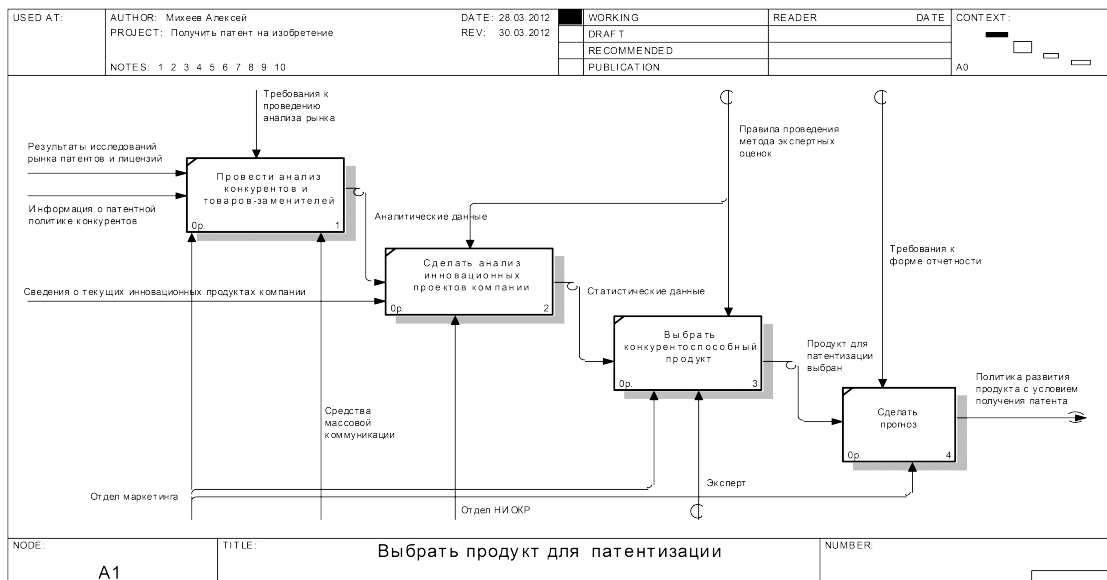
Описание диаграммы А-0.

Ниже представлена схема взаимодействия основных бизнес-процессов.



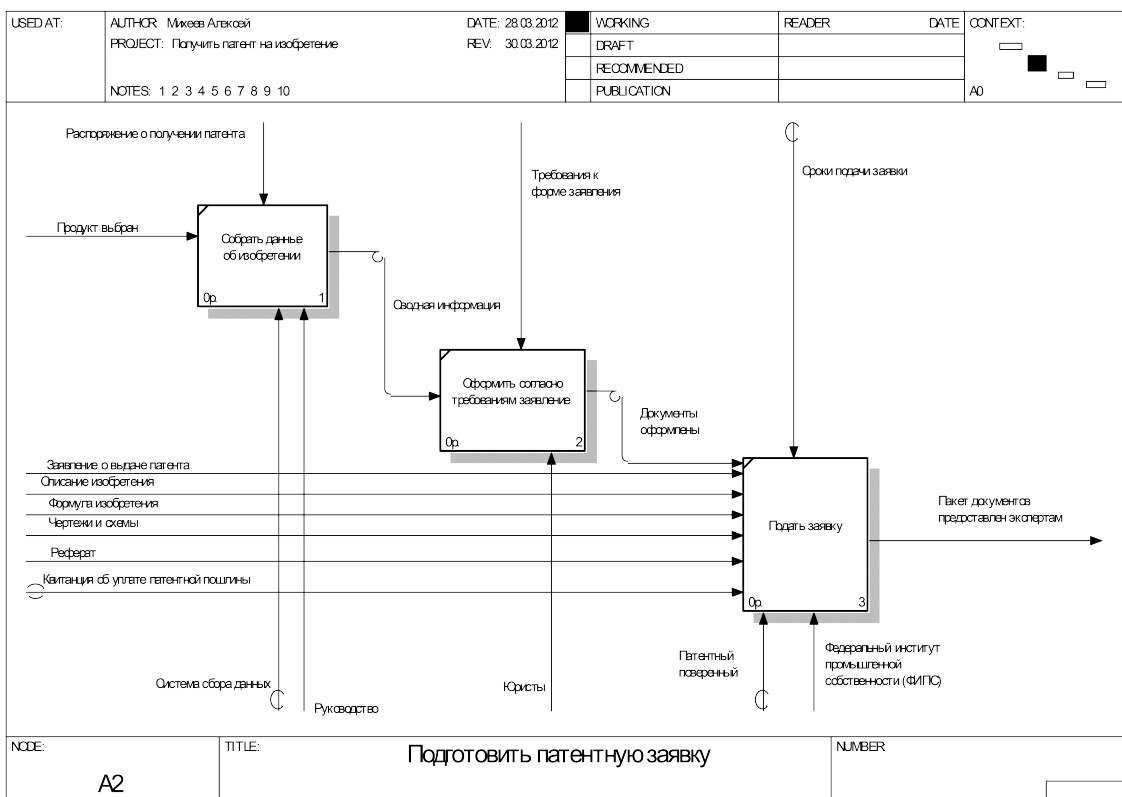
**Рисунок 2** Декомпозиция диаграммы А-0

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**

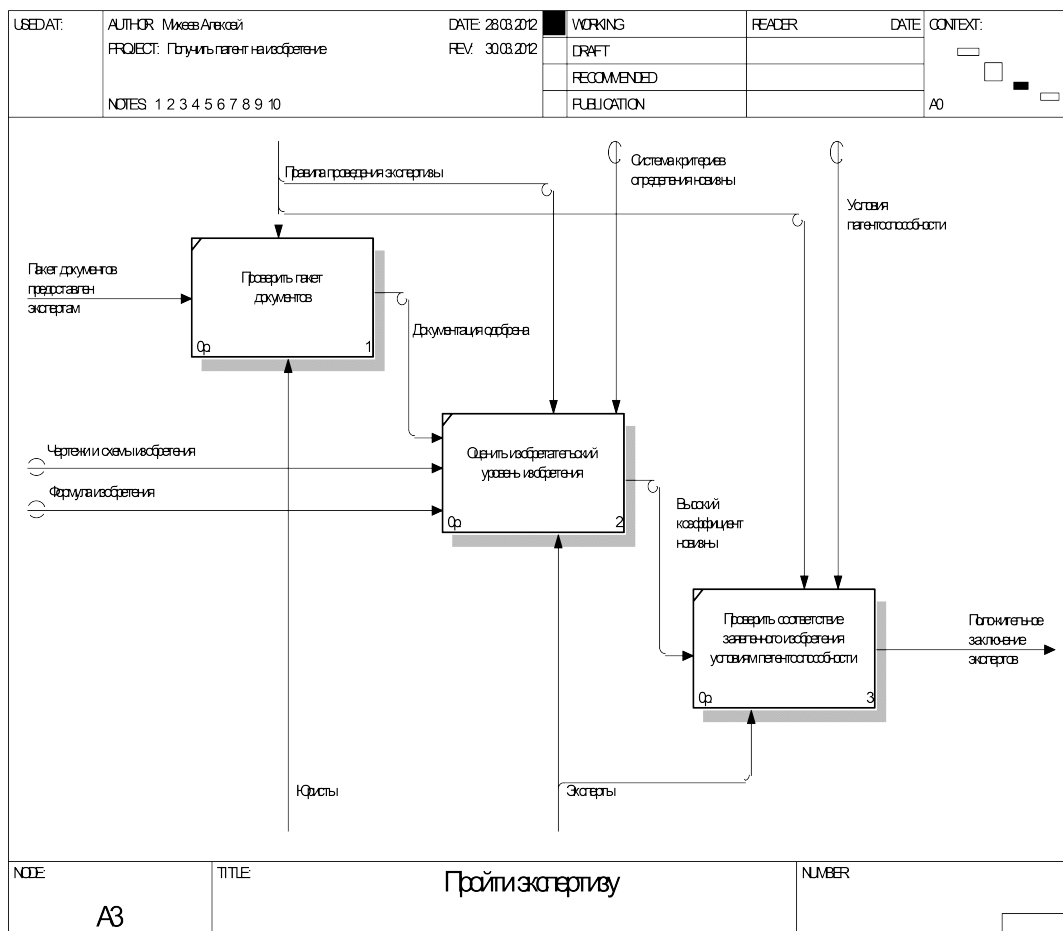
На втором этапе «Подготовить заявку» А-2 происходят следующие операции: проводится сбор необходимых данных для подачи заявки на получение патент, далее пакет документов посылают в **ФГУ ФИПС**, которая регистрирует и проводит **экспертизу** заявок на выдачу патента на изобретение, в том числе секретное, 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**

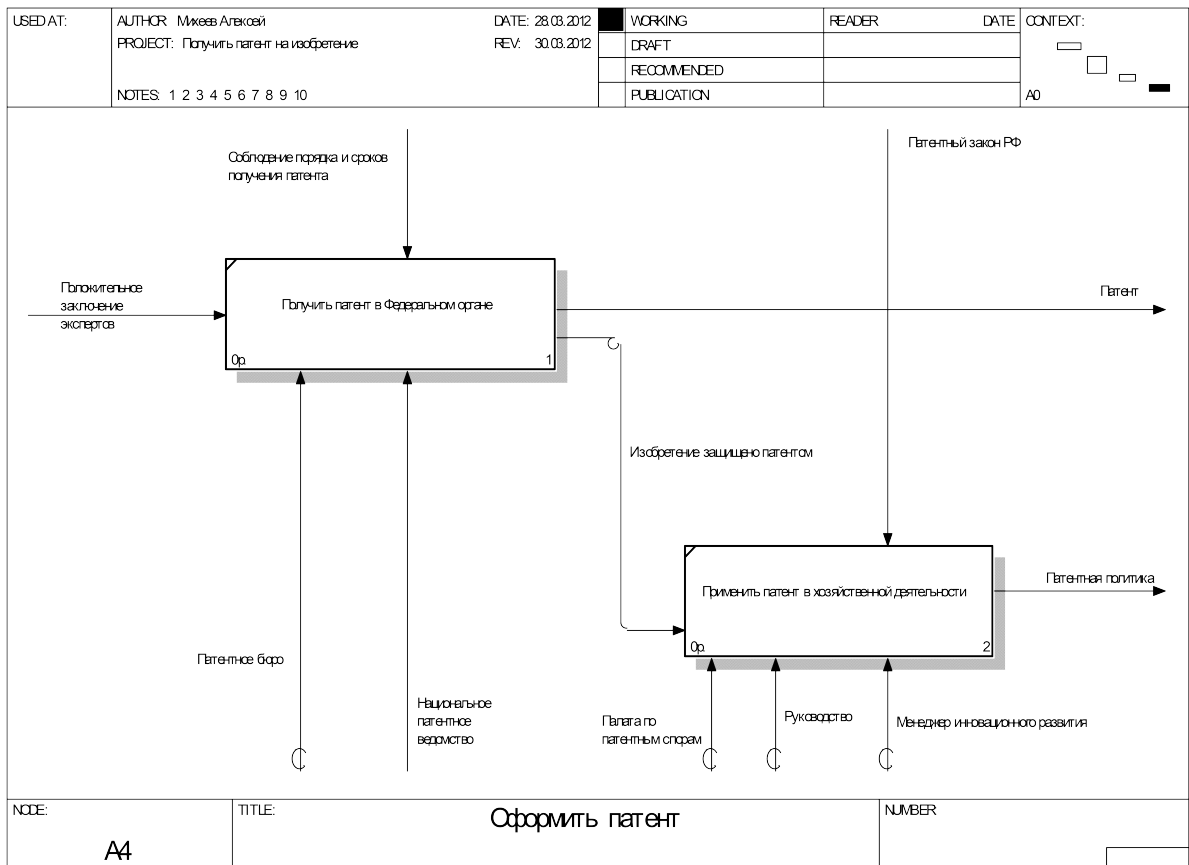
Далее **на третьем этапе «Пройти экспертизу»** проводится формальная экспертиза. При положительном результате формальной экспертизы проводится экспертиза заявки на изобретение по существу, которая включает проверку соответствия заявленного изобретения условиям патентоспособности. Оценка изобретения проводится 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  $\frac{3}{12}$ . 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  $\frac{0}{4}$ . 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  $\frac{13}{4}$ .

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 = 0,66 - 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  $\frac{6,41}{2,86}$  - 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	$K \geq 1$	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.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

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 риск-менеджмента;
- базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними;
- основы разработки и принятия управленческих решений;
- 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;
- 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;

производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов.

*Владеть:*

стратегическим и инновационным мышлением;

методами анализа, построения и контроля бизнес-процессов;

инструментами анализа и мониторинга 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.