

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Логинова Людмила Фёдоровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.09.2023 16:00:02  
Уникальный программный ключ:  
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed4f238

Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

УТВЕРЖЕНО  
заседанием Ученого совета  
протокол № 7 от 27.06.2023 г.  
приказ ректора Общ. Уч. П.ВО  
№ 01-03/70 П от 28.06.2023 г.  
Ректор Л.Ф. Логинова



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б.1.О.07 «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Код и направление подготовки:

**38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры)**

Направленность

**Финансовый менеджмент**

Квалификация (степень)  
магистр

**Красково – 2023**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность: Финансовый менеджмент.

Организация – разработчик: «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

К.Э.Н. доц.  
ученая степень, звание

Тимо  
подпись

Мазуркина Т.Ю.  
ФИО

\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от «08» июня 2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

К  
подпись

Коновалов В.М.

Б1. Дисциплины (модули)

**Б1. Б Обязательная часть**

**Наименование дисциплины – Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами**

**Целью** изучения дисциплины «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами» является формирование у студентов знаний процессного управления компанией, навыков управления производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления.

**Задачами** дисциплины являются:

- изучение с понятийно-категориального аппарата в области управления бизнес-процессами;
- формирование представлений о процессном подходе к управлению и его отличию от традиционного функционального подхода;
- обеспечение освоения современных методов диагностирования параметров моделей бизнес-процессов и программных средств моделирования и анализа бизнес-процессов;
- формирование навыков и умений, необходимых для постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией процессного подхода.

**Планируемые результаты обучения**

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

**Матрица связи дисциплины «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины (модуля), с временными этапами освоения ее содержания**

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	УК-2.1.	<b>УК-2.1.1</b> <b>Знать:</b> историю возникновения и эволюцию концепции процессного подхода и управления бизнес-процессами; основную понятийный аппарат, термины и определения управления бизнес-процессами; <b>УК-2.1.2</b>

			<p><b>Уметь:</b> оценивать и анализировать достоинства и недостатки различных типов управления и последствия их применения; ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией процессного подхода; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p><b>УК-2.1.3</b></p> <p><b>Владеть:</b> инструментами анализа и проектирования бизнес-процессов; методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов</p>
	<p>УК-2.2. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы и с учетом его предметной области: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения на всех этапах жизненного цикла проекта</p>	УК-2.2.	<p><b>УК-2.2.1</b></p> <p><b>Знать:</b> отличительные черты проекта, фазы жизненного цикла, функциональные области проекта;</p> <p><b>УК-2.2.2</b></p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать паспорт проекта и осуществлять планирование проекта по всем функциональным областям на всех этапах жизненного цикла;</p> <p><b>УК-2.2.3</b></p> <p><b>Владеть:</b> методами инициации, планирования и организации проектной деятельности</p>
	<p>УК-2.3. Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом действующего законодательства</p>	УК-2.3.	<p><b>УК-2.3.1</b></p> <p><b>Знать:</b> организационные, распорядительные и финансовые документы необходимые в управлении проектами; положения управления проектами, способствующие организационным изменениям и</p>

		<p>внедрениям новшеств с учетом действующего законодательства;</p> <p><b>УК-2.3.2</b>  <b>Уметь:</b> планировать с учетом действующего законодательства, необходимые ресурсы при подготовке бизнес-плана;</p> <p><b>УК-2.3.3</b>  <b>Владеть:</b> приемами, способствующими реализации основных функций: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, необходимых в управлении проектами</p>
УК-2.4. Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов проектного управления	УК-2.4.	<p><b>УК-2.4.1</b>  <b>Знать:</b> основные положения бизнес-планирования, общепринятую структуру бизнес-плана;</p> <p><b>УК-2.4.2</b>  <b>Уметь:</b> разрабатывать финансовый план проекта (экономическое обоснование бизнес-плана) при реализации проекта по созданию новых продуктов;</p> <p><b>УК-2.4.3</b>  <b>Владеть:</b> навыками построения финансового плана бизнес-плана реализуемого проекта при управлении проектами</p>
УК-2.5. Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает план действий по его корректировке	УК-2.5.	<p><b>УК-2.5.1</b>  <b>Знать:</b> методы реинжиниринга бизнес-процессов, как метод антикризисного управления;</p> <p><b>УК-2.5.2</b>  <b>Уметь:</b> принимать эффективные решения при проведении реинжиниринга;</p> <p><b>УК-2.5.3</b>  <b>Владеть:</b> методами реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов</p>
УК-2.6. Формулирует ожидаемые	УК-2.6.	<p><b>УК-2.6.1</b>  <b>Знать:</b> методы оценки эффективности организации;</p>

	результаты реализации проекта и проводит мониторинг их достижения		основные принципы оформления результатов работы по результатам анализа бизнес-процессов; <b>УК-2.6.2</b> <b>Уметь:</b> формулировать результаты работы по анализу бизнес-процессов и проводить мониторинг их достижения; <b>УК-2.6.3</b> <b>Владеть:</b> инструментами анализа и проектирования бизнес-процессов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Формирует состав команды, определяет функциональные и ролевые критерии отбора участников исходя из необходимых компетенций		<b>УК-3.1.1</b> <b>Знать:</b> особенности формирования команды для проектной деятельности; <b>УК-3.1.2</b> <b>Уметь:</b> осуществлять планирование деятельности по формированию команды проекта; <b>УК-3.1.3</b> <b>Владеть:</b> навыками формирования эффективной команды проекта
	УК-3.2. Вырабатывает командную стратегию сотрудничества, планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов для достижения поставленных целей		<b>УК-3.2.1</b> <b>Знать:</b> сущность команды проекта для координации деятельности управления проектами с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов для достижения поставленных целей; <b>УК-3.2.2</b> <b>Уметь:</b> работать в команде проекта, используя основы гибкого управления; <b>УК-3.2.3</b> <b>Владеть:</b> гибкой технологией и методом управления проектом в целях обеспечения согласованности выполнения работ всеми участниками проекта
	УК-3.3. Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета	УК-3.3.	<b>УК-3.3.1</b> <b>Знать:</b> стандарты по управлению проектами в части организации командной работы; особенности,

	интересов сторон	всех		<p>функции деловой коммуникации; <b>УК-3.3.2</b> <b>Уметь:</b> организовать эффективное взаимодействие членов команды проекта; применять в процессе жизнедеятельности и профессиональной деятельности различные формы делового общения;</p> <p><b>УК-3.3.3</b> <b>Владеть:</b> навыками организации командной работы</p>
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1. Владеет основами организации проектной деятельности в современных организациях, методами и техниками создания бизнес-моделей и управления процессами; моделями и методами инновационного менеджмента	ОПК-4.1.	<p><b>ОПК-4.1.1</b> <b>Знать:</b> основы организации проектной деятельности в организациях различных сфер деятельности, концепции бизнес-моделирования и управления инновациям; <b>ОПК-4.1.2</b> <b>Уметь:</b> применять методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента для организаций различных сфер деятельности <b>ОПК-4.1.3</b> <b>Владеть:</b> инструментарием бизнес-моделирования, управления процессами, инновационного менеджмента</p>	
	ОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности	ОПК-4.2.	<p><b>ОПК-4.2.1</b> <b>Знать:</b> концепции отраслевой конкуренции, цепочек ценности, стратегических групп, ключевых факторов успеха, методы выявления благоприятных рыночных возможностей; <b>ОПК-4.2.2</b> <b>Уметь:</b> выявлять новые рыночные возможности на основе отраслевого анализа и анализа рынка;</p>	

			<p><b>ОПК-4.2.3</b>  <b>Владеть:</b>  методами анализа доминантных отраслевых характеристик, конкурентных сил, отраслевой цепочки ценности и цепочки ценности предприятия, построения карт стратегических групп, выявления ключевых факторов успеха</p>
	<p>ОПК-4.4.  Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов</p>	ОПК-4.4.	<p><b>ОПК-4.4.1</b>  <b>Знать:</b> подходы к формированию различных видов бизнес-моделей с учетом сферы деятельности организации, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов;  <b>ОПК-4.4.2</b>  <b>Уметь:</b> разрабатывать и анализировать различные виды бизнес-моделей организации, выявлять и проектировать бизнес-процессы;  <b>ОПК-4.4.3</b>  <b>Владеть:</b> методами инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, формирования карты бизнес-процессов организации</p>
	<p>ОПК-4.6.  Использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации</p>	ОПК-4.6.	<p><b>ОПК-4.6.1</b>  <b>Знать:</b> современное программное обеспечение поддержки бизнес-процессов в организации;  <b>ОПК-4.6.2</b>  <b>Уметь:</b> применять программные продукты для сопровождения бизнес-процессов в организации, используя их в различных операционных средах, осуществлять выбор программных продуктов в соответствии со спецификой задач сопровождения бизнес-процессов;  <b>ОПК-4.6.3</b>  <b>Владеть:</b> навыками работы с различными программными продуктами сопровождения бизнес-процессов в организации</p>



## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами» относится к дисциплинам обязательной части.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Теория и практика управления проектами и бизнес-процессами» логически и содержательно связана с такими дисциплинами, как «Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая практика)», «Теория организации и организационное поведение», «Производственная практика: научно-исследовательская работа», «Современный стратегический анализ и управление развитием организации».

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

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
<b>Порядковый номер семестра</b>	<b>1, 2</b>	<b>1, 2</b>
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	7	7
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	89	63
Занятия лекционного типа (лекции)	28	28
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	54	28
Занятия семинарского типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	2	2
Консультации (предэкзаменационные)	2	2
Промежуточная аттестация	3	3
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	163	189
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	зачет/	зачет/
экзамен	экзамен	экзамен
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	<b>252</b>	<b>252</b>

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 4.1. Тематическое планирование

#### Тема 1. Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления

Понятие бизнес-процесса, определение, виды процессов. Управляющие, операционные, поддерживающие бизнес-процессы. Декомпозиция бизнес-процессов. Подпроцессы, процедуры,

функции. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления. Нацеленность управления бизнес-процессов на создание ценности для потребителя. Способы описания бизнес-процессов, роли в бизнес-процессах.

## **Тема 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов**

Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования. Компоненты процесса и программные средства. Методологии EPC, UML, IDEF. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации). Валидация и имитационное моделирование. Роли участников анализа процессов. Отчет по результатам анализа.

## **Тема 3. Проектирование процессов**

Цели проектирования бизнес-процессов. Управление проектированием процессов. Описание текущего и будущего состояния процесса. Определение действий в рамках нового процесса. Управление изменениями.

## **Тема 4. Управление эффективностью процессов**

Понятие эффективности бизнес-процессов. Измерение эффективности. Показатели эффективности. KPI. Ключевые параметры (время, стоимость, производительность, качество). Отслеживание и контроль операций. Карта потока создания ценности. Методология картирование потока. Поддержка владельцев и менеджеров проектов в принятии решений.

## **Тема 5. Трансформация бизнес-процессов**

Трансформация и улучшения. Задачи высшего руководства и руководителей подразделений при трансформации процессов. Управление изменениями. Планирование управления изменениями. Готовность к изменениям. Гибкость и скорость изменений. Концепция непрерывного совершенствования.

## **Тема 6. Внедрение процессного управления**

Экономическое обоснование для перехода организации к процессно-ориентированной модели управления. Пересечение процессов и оргструктуры. План внедрения процессного управления. Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Роль IT-поддержки по внедрению. Стандарты и методология управления бизнес-процессами.

### **4.2. Перечень тем практических/семинарских занятий**

№	<p align="center"><b>Название практических /семинарских занятий</b></p> <p><b>Вопросы для предварительной подготовки</b></p>	<p align="center"><b>Виды практических /семинарских занятий:</b></p> <p><i>(беседа, обсуждения докладов, диспут, дискуссия, круглый стол, мини-конференция)</i></p>	<p align="center"><b>Текущий контроль</b></p>
1.	<p><b>Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления</b></p> <p>Понятие бизнес-процесса, определение, виды процессов. Управляющие, операционные, поддерживающие бизнес-процессы. Декомпозиция бизнес-процессов. Подпроцессы, процедуры, функции. Способы описания бизнес-процессов, роли в бизнес-процессах.</p>	<p>- беседа</p> <p>- диспут</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>
2.	<p><b>Моделирование и анализ бизнес-процессов</b></p> <p>Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования. Компоненты процесса и программные средства. Методологии EPC, UML, IDEF. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации). Валидация и имитационное моделирование. Роли участников анализа процессов. Отчет по результатам анализа.</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>
3.	<p><b>Проектирование процессов</b></p> <p>Цели проектирования бизнес-процессов. Управление проектированием процессов. Описание текущего и будущего состояния процесса. Определение действий в рамках нового процесса. Управление изменениями.</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>

4.	<p><b>Управление эффективностью процессов</b></p> <p>Понятие эффективности бизнес-процессов. Измерение эффективности. Показатели эффективности. KPI. Ключевые параметры (время, стоимость, производительность, качество). Отслеживание и контроль операций. Карта потока создания ценности. Методология картирование потока. Поддержка владельцев и менеджеров проектов в принятии решений.</p>	<p>- беседа</p> <p>- семинар-дискуссия</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>
5.	<p><b>Трансформация бизнес-процессов</b></p> <p>Трансформация и улучшения. Задачи высшего руководства и руководителей подразделений при трансформации процессов. Управление изменениями. Планирование управления изменениями. Готовность к изменениям. Гибкость и скорость изменений. Концепция непрерывного совершенствования.</p>	<p>- беседа</p> <p>- круглый стол</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>
6.	<p><b>Внедрение процессного управления</b></p> <p>Экономическое обоснование для перехода организации к процессно-ориентированной модели управления. Пересечение процессов и оргструктуры. План внедрения процессного управления.</p> <p>Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Роль IT-поддержки по внедрении. Стандарты и методология управления бизнес-процессами.</p>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>

#### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Виды самостоятельной работы
1.	Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления	<p>- Самостоятельная творческая работа.</p> <p>- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре.</p> <p>- Подготовка проектов.</p>
2.	Моделирование и анализ бизнес-процессов	<p>- Самостоятельная творческая работа.</p> <p>- Подготовка сообщений к выступлению на</p>

		семинаре. - Подготовка проектов.
3.	Проектирование процессов	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка проектов.
4.	Управление эффективностью процессов	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка проектов.
5.	Трансформация бизнес-процессов	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка проектов.
6.	Внедрение процессного управления	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка проектов.

### Технологии проектного обучения

**А) Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм и т.д.

Примерные темы *информационных проектов*:

1. Специфика современных проблем управления. Процессное управление.
2. Методы моделирования и описания бизнес-процессов: сравнительная характеристика.
3. Регламентация бизнес-процессов: методики регламентации.
4. Планирование работ по совершенствованию бизнес-процессов.
5. Оценка эффективности процессного управления организацией.
6. Методология и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий.
8. Моделирование бизнеса и CASE-технологии.
9. Бизнес-процессы управления производственной организацией.
10. Современные технологии совершенствования бизнес-процессов.
11. Проектирование бизнес-процессов: этапы и методы.
12. Современные подходы к построению корпоративной информационной системы.

13. Электронный бизнес. Цифровизация процессов.
14. Статистический контроль бизнес-процессов: виды и методы.
15. Контроль бизнес-процессов: этапы, виды и методы.
16. Картирование потока создания ценности.
17. Карта потока создания ценности – текущее и будущее состояние процессов.
18. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов.
19. Электронная коммерция и интернет-маркетинг как Реинжиниринг бизнес-процесса.
20. Эволюция методов управления созданием стоимости на предприятии.
21. Риски бизнес-процессов: виды, факторы, показатели оценки.
22. Управление рисками при проектировании бизнес-процессов.
23. Неопределенные процессы. Методы управления процессами в условиях неопределенности.
24. Моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование.
25. Документирование бизнес-процессов. Стандарты ISO.
26. Подходы к управлению организацией: функциональный, процессный, процессно-функциональный.
27. Программные продукты управления организацией и их использование при моделировании бизнес-процессов.
28. Интегрирование системы стратегического управления организацией с системой управления бизнес-процессами

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
Формы обучения									
<b>ТЕМА 1.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	12	8	4	4	8	4	26	31
<b>ТЕМА 2.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	16	12	6	6	10	6	27	31
<b>ТЕМА 3.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	16	12	6	6	10	6	28	32
<b>ТЕМА 4.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	14	8	4	4	10	4	28	32
<b>ТЕМА 5.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	12	8	4	4	8	4	28	32
<b>ТЕМА 6.</b>	УК-4; УК-3; ОПК-4	12	8	4	4	8	4	26	31
Текущая	УК-4;	2							

аттестация	УК-3; ОПК-4								
Консультации (предэкзаменаци онные)	УК-4; УК-3; ОПК-4	2							
Промежуточная аттестация	УК-4; УК-3; ОПК-4	3							
<b>Всего:</b>		<b>89</b>	<b>63</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>163</b>	<b>189</b>

#### 4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения магистрант должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету/экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом

начале учебного курса магистранту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем зачетных/экзаменационных вопросов.

После этого у магистранта должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета/экзамена.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

**5.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- зачет, экзамен.

**5.2. Использование информационных технологий:**

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

**5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- «мозговой штурм»;



- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- *творческая самостоятельная работа*);
- *круглый стол*;
- *дискуссия* (как метод, активизирующий процесс обучения: изучения сложной темы, теоретической проблемы) *применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе*;
- *беседа*.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме зачета, экзамена.

Конкретный перечень заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- индивидуальное и групповое собеседование;
- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов практических/семинарских занятий;
- проверка информационных проектов.

### **6.2. Тестовые задания:**

См. приложение – «Банк тестов»

### **6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – зачет, экзамен**

Вопросы к зачету:

1. Подходы к управлению организацией.
2. Содержание процессного подхода к управлению.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Обоснование и необходимость реинжиниринга.
6. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации.
8. Методика документирования бизнес-процессов.
9. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

10. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Методики моделирования бизнес-процессов.
12. Требования, предъявляемые стандартами серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов.
13. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
14. Особенности описания неопределенных процессов.
15. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
16. Мониторинг и контроль параметров процесса.
17. Проектирование бизнес-процессов.
18. Сущность обратного и прямого инжиниринга.
19. Совершенствование бизнес-процессов.
20. Стандартизация бизнес-процессов.
21. Декомпозиция процессов.
22. Сеть бизнес-процессов организации.
23. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
24. Метод Activity-Based Costing.
25. Определение стоимостных затрат на выполнение функций (процессов).
26. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
27. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
28. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
29. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
30. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
31. Традиционные методы статистического контроля.
32. Анализ стабильности и точности процессов.
33. Анализ надежности процессов.
34. Классификация затрат на обеспечение качества бизнес-процессов.

**Вопросы к экзамену:**

1. Подходы к управлению организацией.
2. Охарактеризуйте процессный подход к управлению.
3. Бизнес-процессы: основные понятия и определения.
4. Классификация бизнес-процессов.
5. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации.
7. Методика документирования бизнес-процессов.
8. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Характеристика методик моделирования бизнес-процессов.
11. Назовите основные ситуации в бизнесе, требующие вмешательства реинжиниринга.
12. 13. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
14. Особенности описания неопределенных процессов.
15. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
16. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Понятие миссии компании. Приведите примеры.

18. Взаимосвязь миссии, видения, стратегии компании.
19. Мониторинг и контроль параметров процесса.
20. Проектирование бизнес-процессов.
21. Сущность обратного инжиниринга.
22. Сущность прямого инжиниринга.
23. Совершенствование бизнес-процессов.
24. Стандартизация бизнес-процессов.
25. Декомпозиция процессов.
26. Сеть бизнес-процессов организации.
27. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
28. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
29. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
30. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
31. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
32. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
33. Традиционные методы статистического контроля.
34. Анализ стабильности и точности процессов.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087>

Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511154>

Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517266>

#### **Дополнительная литература**

Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132>

Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511225>

Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511434>

Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 800 с. : ил., табл. — (Учебники Высшей школы экономики). — ISBN 978-5-7598-2313-1. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578>

### ***Периодическая литература (библиотека ГСИ)***

1. Гуманитарные науки и образование
2. Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные исследования
3. Информатизация и связь.
4. Проблемы управления.
5. Российский журнал менеджмента.
6. Системный администратор.
7. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/98831.html>.
8. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Экономика (доступный архив: 2011–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/32735.html>.
9. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (доступный архив: 2014–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/61941.html>.
10. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий (доступный архив: 2019–2020). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/102212.html>.
11. Стратегии бизнеса (доступный архив: 2020–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>.

### **7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
2. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>

### **7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

#### **Информационно-справочные системы**

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

### **Профессиональные базы данных**

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
5. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
7. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
8. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
9. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке [Reestr-Minsvyaz.ru](http://Reestr-Minsvyaz.ru)
10. Библиотека программиста <https://proglib.io>
11. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
12. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>

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

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

## **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Операционная система Windows 10, Microsoft office, Интернет-браузер Яндекс.браузер  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор HaoZip

## **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; персональные компьютеры, с доступом к сети Интернет, переносная аудио и видеоаппаратура (проектор, экран, персональный компьютер или ноутбук с необходимым программным обеспечением для тематических иллюстраций и демонстраций, соответствующих программе дисциплины), мультимедийное оборудование, интерактивная доска.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

## **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### «БАНК ТЕСТОВ»

*Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько)*

#### **1. Внедрение процессного подхода предполагает, что:**

- а) Определены границы сквозных процессов.
- б) Назначены владельцы процессов.
- в) Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
- г) Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

#### **2. Бизнес-процесс – это:**

- а) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
- б) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.

- в) Последовательность взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание ценности для потребителя
- г) Процесс управления компанией и ее подразделениями.
- д) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.

**3. Входы бизнес-процесса – это:**

- а) Информация (документы) и материальные объекты
- б) Сырье и материалы
- в) Регламентирующие процесс документы
- г) Распоряжения руководителя

**4. Выходы бизнес-процесса – это:**

- а) Отчетные документы.
- б) Брак.
- в) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
- г) Готовые изделия.

**5. Ресурсы бизнес-процесса – это:**

- а) Персонал.
- б) Финансовые средства.
- в) Здания и сооружения.
- г) Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

**6. Владелец бизнес-процесса – это:**

- а) Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
- б) Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
- в) Коллегиальный орган управления процессом
- г) Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
- д) Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

**7. Показатели бизнес-процесса – это:**

- а) KPI бизнес-процесса.
- б) Стоимостные показатели бизнес-процесса.
- в) Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
- г) Цели выполнения процесса.

**8. При внедрении процессного подхода:**

- а) Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
- б) Должны быть выделены процессы, создающие ценность
- в) Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
- г) Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

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



- а) Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
- б) Описаны "сквозные" бизнес-процессы
- в) Созданы положения о подразделениях
- г) Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

**10. При внедрении процессного подхода для целей управления:**

- а) Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
- б) Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
- в) Должны быть установлены цели развития организации в целом

**11. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:**

- а) Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
- б) Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
- в) Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
- г) Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
- д) Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

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

- а) Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес- процессов.
- б) Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
- в) Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
- г) При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

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

- а) Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
- б) Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
- в) Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
- г) Руководители не имеют поддержки персонала.

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

- а) Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
- б) Наличие внешних консультантов.
- в) Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
- г) Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

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

- а) Наличие методики описания бизнес-процессов.
- б) Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
- в) Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
- г) Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например, ARIS.

**16. Основные бизнес-процессы это:**

- а) Процессы, наиболее важные для организации.
- б) Процессы, связанные с материальным производством.
- в) Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
- г) Процессы верхнего уровня.

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

- а) Процессы, не связанные с материальным производством.
- б) Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
- в) Процессы, второстепенные по значимости.
- г) Процессы администрирования.

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

- а) Может отвечать несколько руководителей.
- б) Отвечает неформальный лидер команды процесса.
- в) Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
- г) Должен отвечать один владелец процесса.

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

- а) Рекомендаций общего характера.
- б) Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
- в) Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
- г) Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

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

- а) Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
- б) Внешними консультантами.
- в) Рабочей группой организации.
- г) Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
- д) Менеджером по качеству и его сотрудниками.

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

- а) 2-3 года.
- б) 3-4 недели.
- в) 3-6 месяцев.
- г) Период, установленный руководителем организации.

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

- а) Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
- б) Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
- в) Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.

г) Реструктуризации бизнеса.

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

- а) Менеджер по качеству.
- б) Участники рабочей группы.
- в) Первое лицо организации (Генеральный директор).
- г) Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

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

- а) Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
- б) Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
- в) Разработки системы отчетности по процессам.
- д) Указания ответственности владельцев процессов.

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

- а) 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
- б) Удовлетворения вышестоящего руководителя.
- в) Заданного уровня подробности и достоверности описания.
- г) Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

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

- а) Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
- б) Методики BSC Нортон и Каплана.
- в) Цикла PDCA по управлению процессом.
- г) Управления по целям (MBO).

**27. Смысл цикла PDCA состоит в:**

- а) В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
- б) Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
- в) Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
- г) Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.
- д) Непрерывном улучшении бизнес-процесса.

**28. Для управления бизнес-процессом необходимы:**

- а) Показатели результативности и эффективности процессов.
- б) KPI процесса.
- в) Показатели времени выполнения процесса.
- г) Показатели затрат на процесс.

**29. Результативность бизнес-процесса это:**

- а) Среднее время выполнения процесса.
- б) Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.

- в) Производительность процесса.
- г) Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

**30. Эффективность бизнес-процесса это:**

- а) Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
- б) Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
- в) Процент дефектов продукции.
- г) Себестоимость единицы изделия.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Примерная тематика контрольных работ:**

**Вариант 1**

1. Приведите основные положения структурного анализа, используемые при моделировании деятельности организации. Приведите примеры.
2. Раскройте содержание сквозного или межфункционального бизнес-процесса.
3. Вы сформировали команду для трансформации одного из бизнес-процессов на вашем предприятии. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе. Кого следовало бы еще включить в команду?

**Вариант 2**

1. Раскройте содержание системного анализа. Дайте определение понятию «система» и раскройте её свойства.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы построения системы бизнес-процессов организации.
3. В рамках проекта по трансформации бизнес-процессов вы ставите перед своей командой следующие задачи: «Снижение затрат, связанных с данным процессом?», «Сокращение времени цикла данного процесса?». Какой дополнительный вопрос могли бы задать участники команды самим себе для того, чтобы предлагаемый ими усовершенствованный процесс оказался более эффективным? Поясните подробнее.

**Вариант 3**

1. Опишите концепцию управления бизнес процессами (Business Process Management) и охарактеризуйте ее составные части.
2. Перечислите и охарактеризуйте критерии выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений.
3. Вам поручили провести анализ и повысить эффективность бизнес-процесса в организации. В ходе работы Вы выявили необходимость внедрения изменений в данный бизнес-процесс и попытались обосновать своё решение перед коллегами. Однако они встретили это сопротивлением. Что Вы сделаете для его преодоления?