Негосударственное образовательное учреждение высшего образования

«Московский институт юриспруденции»

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.02.01 «Управление бизнес-процессами»

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Менеджмент организации»

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела

28 августа 2023г., протокол №01

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, профессор Федорова И.Ю.

Подписано цифровой подписью: НОУ ВО "МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЮРИСПРУДЕНЦИИ"
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru, ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г. Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23", O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная налоговая служба
Причина: Я утвердил этот документ, ректор Бойко В.Л.
Дата: 17 Ноябрь 2023 г. 19:42:43

Москва
2023

1. Наименование и цель освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление бизнес процессами» являются формирование у студентов знаний процессного управления компанией, навыков управления производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата

Дисциплина «Управление бизнес процессами» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

Успешному изучению учебной дисциплины «Управление бизнес процессами» способствуют знания, умения и владения полученные обучающимися при изучении таких дисциплин, как: «Теория управления», «Теория организации», «Лидерство и управление командой», «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Организация, нормирование и оплата труда на предприятии», «Экономика и социология труда» и другие.

Полученные знания, навыки и умения при изучении дисциплины «Управление бизнес процессами» обучающиеся смогут использовать при изучении таких дисциплин, как: «Бизнес-планирование в организации», «Управление организационными изменениями», «Управление качеством», «Управление операциями», «Производственный менеджмент», а также при прохождении практики и государственной итоговой аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине «Управление бизнес процессами» развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением интерактивных лекций по темам: *тема № 2. Моделирование и анализ бизнес- процессов, тема № 3. Проектирование процессов, тема № 5. Трансформация бизнес-процессов,* проведением групповых дискуссий на практических занятиях, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов по темам: *тема № 4. Управление эффективностью процессов, тема № 6. Внедрение процессного управления*, содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых институтом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата

3.1 Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведен в таблице 1.

Таблица 1

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные		
Общепрофессиональные		
Профессиональные		ПК-1 Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей

3.2 Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы

Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 2.

Таблица 2

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
ПК-1	ПК-1.4	Разрабатывает решения на основе проведенного анализа

3.3 Результаты обучения по дисциплине (модулю)

Результаты освоения дисциплины (модуля) приведены в таблице 3.

Таблица 3

Код и наименование индикатора компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения	Код результата обучения
Разрабатывает решения на основе проведенного анализа (ПК-1.4)	**Знать:** – методы управления, оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов; – правила и приемы регламентации и контроллинга бизнес- процессов;	ПК-1.4-З1 ПК-1.4-З2
	Уметь: – самостоятельно анализировать бизнес-процессы в компании; – разрабатывать мероприятия, позволяющие повысить эффективность бизнес- процессов.	ПК-1.4-У1 ПК-1.4-У2
	Владеть: – методами процессного управления, применяемыми в профессиональной деятельности; – навыками экономического обоснования перехода организации к процессно- ориентированной модели управления.	ПК-1.4-В1 ПК-1.4-В2

4. 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 обучающихся

Дисциплина предполагает изучение 6 тем.
Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов).
Формы контроля – **зачет:** заочная форма обучения на 4 курсе.

4.1. Общий объем учебной дисциплины

№	Форма обучения	Семестр / Курс	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем			Сам. работа	Промеж. аттестация
			в з.е.	в часах	всего	лекции	практ. занятия		
1	Заочная	4 курс	3	108	10	4	6	94	Зачет – 4

4.2 Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

4.2.1 Заочная форма обучения

№	Наименование разделов, тем учебных занятий	Всего часов	Контактная работа с преподавателем			Самост. работа	Результаты обучения
			всего	лекции	практ. занятия		
1.	Тема № 1. Концепция управления бизнес- процессами	12	1	1		11	ПК-1.4-З1 ПК-1.4-З2
2.	Тема № 2. Моделирование и анализ бизнес- процессов	20	2	1	1	18	ПК-1.4-У1 ПК-1.4-У2
3.	Тема № 3. Проектирование процессов	20	1		1	19	ПК-1.4-В1 ПК-1.4-В2
4.	Тема № 4. Управление эффективностью процессов	20	3	1	2	17	ПК-1.4-В1 ПК-1.4-В2
5.	Тема № 5. Трансформация бизнес-процессов	16	1	1		15	ПК-1.4-У1 ПК-1.4-У2
6.	Тема № 6. Внедрение процессного управления	16	2		2	14	ПК-1.4-В1 ПК-1.4-В2
	Зачет	4					
	Всего по дисциплине	**108**	**10**	**4**	**6**	**94**	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам

5.1 Темы и содержание лекционных занятий

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Тема № 1. Концепция управления бизнес-процессами	Понятие бизнес-процесса, определение, виды процессов. Управляющие, операционные, поддерживающие бизнес-процесс. Декомпозиция бизнес-процессов. Подпроцессы, процедуры, функции. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления. Нацеленность управления бизнес-процессами на создание ценности для потребителя. Способы описания бизнес-процессов, роли в БП.
2.	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.
3.	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.
4.	Тема № 4. Управление эффективностью процессов	Понятие эффективности бизнес-процесса. Измерение эффективности. Показатели эффективности. KPI. Ключевые параметры (время, стоимость, производительность, качество). Отслеживание и контроль операций. Карта потока создания ценности. Методология картирование потока. Поддержка

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
		владельцев и менеджеров проектов в принятии решений.
5.	Тема № 5. Трансформация бизнес-процессов	Трансформация и улучшения. Задачи высшего руководства и руководителей подразделений при трансформации бизнес-процессов. Управление изменениями. Планирование управления изменениями. Готовность к изменениям. Гибкость и скорость изменений. Концепция непрерывного совершенствования - Сойшиош Improvement Process (CIP).
6.	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 внедрении. Стандарты и методология управления бизнес-процессами.

Литература: основная: 1; дополнительная: 1.

5.2 Темы практических занятий

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Тема № 1. Концепция управления бизнес-процессами	С	Процессы и проекты. Процессный и функциональный подходы. Стратегическое управление процессами. Нацеленность управления бизнес-процессами на создание ценности для потребителя.
2.	Тема № 2. Моделирование и анализ бизнес- процессов	С	Моделирование предметных областей. Подходы к выделению процессов. Нотации и инструментальные средства моделирования. Технология описания БП. Моделирование процессов организации. Проект по описанию процесса.
3.	Тема № 3. Проектирование процессов	С	Выделение и ранжирование бизнес-процессов. Типовые бизнес-процессы и функции управления. Построение сети бизнес-процессов. Стандарты и методологии описания бизнес-процессов.
4.	Тема № 4. Управление эффективностью процессов	С	Основная цель бизнес-процесса. Контрольные показатели эффективности бизнес-процесса. Введение в теорию бизнес- процессов. Системный анализ деятельности организации. Основные признаки систем. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов.
5.	Тема № 5. Трансформация бизнес-процессов	С	Методы оптимизации бизнес-процессов. Реализация реинжиниринга бизнес-процессов. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры кампании.
6.	Тема № 6. Внедрение процессного управления	С	Система методов экономического обоснования процессно-ориентированной модели управления. Разработка плана внедрения процессного управления. Состав, структура и основные показатели плана внедрения процессного управления в организации. Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа.

Литература для подготовки к практическим занятиям:

основная: 1; дополнительная: 1.

5.3 Пример комплекта заданий для проведения практических занятий по дисциплине

Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)

Кейс 1.

Описание компании АВС.

Компания АВС - региональный производителей продукции медицинского назначения. Миссия компании: «Улучшая качество медицинского оборудования, стать №1 на региональном рынке медтехники для медицинских учреждений». Стратегического планирования на год в компании начинается 1 сентября и заканчивается созданием годового бюджета к 25 декабрю.

Продажи продукции производятся через собственную сбытовую сеть напрямую оптовым потребителям региона. Отдел маркетинга производить постоянную работу по поиску новых потребителей продукции компании. Жесткая конкуренция на рынке обусловили внедрение новых, более дешевых и эффективных технологий во всех подразделениях основного производства.

Производство продукции компании размещено на 3-х площадках. Доставку товара клиентам компания осуществляет собственными силами, лишь в пиковые загрузки прибегая к помощи транспортных компаний-перевозчиков. Компания имеет собственную опытно-конструкторскую базу. Отдел развития проводит постоянную работу по разработке новых изделий и модернизации существующих. Компании осуществляет непрерывную работу в области совершенствования характеристик выпускаемых изделий и разработки новой продукции с целью привлечения возможно большего количества клиентов и партнеров. В настоящее время эти комплектующие проходят всесторонние испытания в лабораториях этих компаний.

В компании ведется реконструкция некоторых цехов, введено в эксплуатацию новое оборудование немецкого производства. Значительные финансовые инвестиции организация вложила в техническое перевооружение инструментального производства.

Большое внимание в компании уделяется внедрению процессного подхода к управлению деятельностью. Эта функционал в 2011 году был вменен отделу качества. В 2013 году компания была сертифицирована в соответствии с международным стандартом ISO 9001-2008.

Значительное внимание на производстве уделяется вопросам охраны окружающей среды. В 4 квартале 2013 года была пущена в эксплуатацию вторая очередь очистных сооружений, оснащенных по последнему слову техники. Новое оборудование обеспечит практически 100 % очистку сточных вод после гальванического производства, что гарантирует благоприятную экологическую обстановку в регионе.

Компания разрабатывает и внедряет собственную информационную систему. В настоящий момент автоматизированы склады, бухгалтерия, прием и увольнение персонала, расчет зарплаты. Конструкторский отдел занимается внедрением САПР.

Кадровая политика компании направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит достижение стратегических целей компании. В условиях современной рыночной экономики грамотная кадровая политика непосредственно влияет на укрепление конкурентоспособности компании, ее имиджа, повышает доверие к ней партнеров.

Задание: выделите процессы (верхнего уровня) компании АВС и распределите их по группам процессов.

ОТВЕТ:

На основании предоставленной информации, можно выделить следующие процессы компании АВС и распределить их по группам процессов:

1. Процессы управления:
   - Управление продажами и маркетингом
   - Управление операциями
   - Управление финансами
   - Управление персоналом

2. Процессы производства:

- Проектирование и разработка новых изделий
- Организация производства на трех площадках
- Внедрение новых технологий производства

3. Процессы снабжения и логистики:
- Управление закупками
- Логистика и доставка товаров клиентам
- Сотрудничество с транспортными компаниями-перевозчиками

4. Процессы качества и безопасности:
- Организация контроля качества продукции
- Развитие и внедрение стандартов качества
- Обеспечение безопасности на предприятии и охраны окружающей среды

5. Процессы информационных технологий:
- Разработка и внедрение информационной системы
- Автоматизация складов, бухгалтерии и других функциональных областей
- Внедрение системы автоматизированного проектирования САПР

6. Процессы развития и инноваций:
- Работа отдела развития над новыми изделиями и модернизацией существующих
- Исследование и испытания комплектующих в лабораториях партнеров

7. Процессы кадрового управления:
- Подбор и найм персонала
- Развитие и обучение сотрудников
- Управление производительностью и мотивацией персонала

Эти процессы включены в различные группы процессов, такие как управление, производство, снабжение и логистика, качество и безопасность, информационные технологии, развитие и инновации, кадровое управление. Они являются основными на верхнем уровне деятельности компании ABC.

Кейс 2.

Вы назначены новым руководителем компании, занимающейся автомобилестроением. Да вашего прихода на предприятии был традиционный подход к процессу создания новых моделей: конструкторский отдел разрабатывает концепт-дизайн нового автомобиля, технологический отдел - производственную документацию, определяет двигатель и другие комплектующие для новой модели. После этого снабженцы должны обеспечить поставку всех комплектующих. Затем на заводе начинается производство.

Какие шаги Вы предприняли бы для внедрения сквозного управления бизнес- процессами разработки и запуска новой модели автомобиля? Что бы это дало компании?

ОТВЕТ:

Для внедрения сквозного управления бизнес-процессами разработки и запуска новой модели автомобиля, я бы предпринял следующие шаги:

1. Анализ текущих процессов: Оценить существующие процессы разработки и запуска новых моделей автомобилей для выявления узких мест, задержек и проблем.

2. Выделение ключевых этапов процесса: Определить основные этапы, от которых зависит успешная разработка и запуск новой модели автомобиля, такие как концепт-дизайн, производственная документация, поставка комплектующих, производство и тестирование.

3. Формирование сквозного командного состава: Создать команду, включающую представителей из разных функциональных областей, таких как конструкторы, технологи,

снабженцы, производство, качество и маркетинг.

4. Определение окончательных требований и сроков: Вместе с командой определить точные требования к новой модели автомобиля, а также установить четкие сроки выполнения каждого этапа процесса.

5. Установление четких коммуникационных каналов: Создать механизмы для эффективного обмена информацией и координации между различными членами команды.

6. Внедрение процессного подхода: Продумать и внедрить сквозной процесс разработки и запуска новой модели автомобиля, где каждый этап тесно связан с предыдущим и следующим шагом без задержек или излишних ожиданий.

7. Использование программного обеспечения для управления процессами: Рассмотреть возможность использования специализированного программного обеспечения для управления бизнес-процессами, которое поможет автоматизировать и отслеживать выполнение каждого шага процесса.

Внедрение сквозного управления бизнес-процессами разработки и запуска новой модели автомобиля даст компании следующие преимущества:

1. Улучшенная эффективность и скорость разработки: Сквозное управление позволит устранить задержки и избежать несоответствий между этапами разработки, что приведет к сокращению времени и ресурсов, затрачиваемых на создание новой модели автомобиля.

2. Улучшенное качество и надежность: Четкая координация и стандартизация процессов помогут гарантировать высокое качество и соответствие новой модели автомобиля требованиям и ожиданиям клиентов.

3. Сокращение издержек: Недостаточная координация и неэффективные процессы могут привести к избыточным расходам и потерям. Внедрение сквозного управления поможет оптимизировать процессы и сократить издержки.

4. Улучшенное вовлечение и коммуникация: Сквозное управление позволит улучшить коммуникацию между различными функциональными областями и повысить взаимное вовлечение и понимание задач и целей каждого участника.

5. Большая гибкость и адаптивность: Четкая система управления бизнес-процессами позволит быстро реагировать на изменения и требования рынка, а также адаптироваться к меняющимся условиям.

В целом, внедрение сквозного управления бизнес-процессами в процесс разработки и запуска новой модели автомобиля поможет компании повысить эффективность, качество и конкурентоспособность своего продукта.

Кейс 3.

Опишите бизнес-процессы такой производственной системы, как McDonald's или другое кафе быстрого обслуживания.

Выявите в составленной вами схеме лишние этапы, можно ли от них избавиться и как? Отвечает ли существующий уровень обслуживания семи основным характеристикам сервисной системы?

Можно ли увеличить долю операций, выполняемых посетителями самостоятельно (самообслуживание)? Какие требования необходимо предъявлять к сотрудникам кафе? Какие критерии оценки услуг необходимо использовать?

ОТВЕТ:

Бизнес-процессы в кафе быстрого обслуживания, таком как McDonald's, могут включать следующие этапы:

1. Закупка и поставка продуктов: Кафе закупает продукты у поставщиков, проверяет их качество и доставляет на склад.

2. Планирование производства: Определяется количество и вид продукции, которая будет готовиться в течение определенного периода времени.

3. Приготовление и готовка блюд: Включает подготовку ингредиентов, приготовление готовых блюд и их предварительную упаковку.

4. Обслуживание клиентов: Клиенты заказывают еду, оплачивают ее и получают заказ. Включает процессы оформления заказа, обработки платежей и выдачи заказов.

5. Уборка и поддержание чистоты: Включает уборку рабочих мест и зон обслуживания, а также поддержание чистоты и порядка в помещении.

6. Управление запасами и складом: Отслеживание и контроль запасов продуктов, учет поставок и контроль сроков годности.

7. Маркетинг и реклама: Разработка и проведение маркетинговых акций, рекламы и продвижение бренда кафе.

Возможно оптимизировать процесс приготовления и готовки блюд, чтобы ускорить обслуживание клиентов, исключить шаги, которые не приносят добавленной стоимости.

Чтобы увеличить долю операций самообслуживания, кафе может предоставить возможность самостоятельного заказа и оплаты через специальные терминалы или мобильные приложения. Это позволит клиентам быть более независимыми и ускорит обслуживание.

Требования к сотрудникам кафе включают в себя хорошую коммуникацию, быструю работу, дружелюбное обслуживание клиентов и соблюдение стандартов гигиены и безопасности.

Какие критерии оценки услуг необходимо использовать, определяется в настоящем случае. Однако, часто используются следующие критерии:

- Время обслуживания: Скорость выполнения заказов и минимальные задержки.
- Качество продукции: Вкус и свежесть блюд, соответствие стандартам качества.
- Доступность: Удобство и доступность кафе для клиентов.
- Вежливость и обслуживание: Дружелюбное обслуживание, профессионализм персонала.
- Чистота и порядок: Уборка и поддержание чистоты в помещении и зонах обслуживания.

Обобщая, оптимизация процессов и увеличение доли самообслуживания позволят повысить эффективность, снизить время ожидания клиентов и предоставить более удобный и быстрый сервис. Для достижения высокого уровня обслуживания следует использовать критерии оценки, сфокусированные на потребностях клиентов и качестве предоставляемых услуг.

Контрольная работа

1. Требования, предъявляемые стандартами серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов.
2. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
3. Особенности описания неопределенных процессов.
4. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
5. Мониторинг и контроль параметров процесса.
6. Проектирование бизнес-процессов.
7. Сущность обратного и прямого инжиниринга.
8. Совершенствование бизнес-процессов.
9. Стандартизация бизнес-процессов.
10. Декомпозиция процессов.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа направлена на формирование готовности к самообразованию, создания базы для непрерывного образования, развития созидательной и активной позиции обучающегося.

Самостоятельная работа обучающихся включает работу с учебной литературой,

конспектирование и оформление записей по лекционному курсу, завершение и оформление практических работ, подготовку к практическим работам (сбор и обработка материала по предварительно поставленной проблеме).

Виды самостоятельной работы:

1. Чтение основной и дополнительной литературы.
2. Самостоятельное изучение материала по литературным источникам.
3. Работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы.
4. Поиск необходимой информации в сети Интернет.
5. Конспектирование источников.
6. Реферирование источников.
7. Выполнение заданий проблемно-тематического курса по дисциплине.
8. Подготовка к промежуточной аттестации.

6.1 Темы рефератов, докладов и эссе

Темы рефератов и эссе

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.

Темы докладов и презентаций

1. Сеть бизнес-процессов организации.
2. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
3. Метод Activity-Based Costing.
4. Определение стоимостных затрат на выполнение функций (процессов).
5. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
6. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
7. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
8. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
9. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
10. Традиционные методы статистического контроля.

6.2 Задания для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема № 1. Концепция управления бизнес-процессами	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Нацеленность управления бизнес-процессами на создание ценности для потребителя. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
2.	Тема № 2. Моделирование и анализ бизнес- процессов	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Нотации и инструментальные средства моделирования. Проект по описанию бизнес-процесса. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
3.	Тема № 3. Проектирование процессов	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Типовые бизнес-процессы и функции управления. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
4.	Тема № 4. Управление эффективностью процессов	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Введение в теорию бизнес-процессов. Системный анализ деятельности организации. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
5.	Тема № 5. Трансформация бизнес-процессов	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры кампании. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.
6.	Тема № 6. Внедрение процессного управления	Подготовка к аудиторным занятиям (практическим занятиям). Изучение теоретического материала Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Выполнение индивидуального задания по теме занятия.

6.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
Занятия лекционного типа	В процессе занятия лекционного типа обучающийся должен усвоить и законспектировать название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое – либо положение не совсем понятно обучающемуся или представляется недостаточно убедительным целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у обучающегося конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям. Для эффективности обучения в ходе участия в занятии лекционного типа следует писать конспект лекций. Написание конспекта лекций требует соблюдения ряда правил: краткость, схематичность, последовательность фиксации основных положений, выводов, формулировок, обобщений; необходимо помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Важно проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Необходимо обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, выделить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа.
Занятия семинарского типа (практические занятия)	Основной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных обучающимися докладов и сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми обучающимися группы.

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, изучение рекомендуемой литературы, работа с текстом.
Самостоятельная работа /индивидуальные задания	Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно – методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества. Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы обучающихся применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы отражаются в рабочей тетради, что даёт основания в отдельных источниках называть эту форму самостоятельной работы «заполнением рабочей тетради». Следует учитывать, что в ряде случаев изучение литературы осуществляется в процессе подготовки обучающихся к занятиям семинарского типа, в ходе выполнения курсовых работ и написания эссе, подготовки реферативного обзора. В данном случае самостоятельный отчёт о проделанной работе не требуется. В случае, если изучение конкретной темы не предусматривает перечисленных форм, то результаты изучения литературы отражаются в рабочей тетради и представляются преподавателю для проверки. При выполнении заданий практического характера необходимо следовать предложенному алгоритму выполнения задания. При необходимости (в ходе решения проблемных, поисковых и исследовательских задач) на основе имеющихся знаний и учений самостоятельно разрабатывать алгоритм решения поставленной задачи.
Реферат/ доклад, эссе, курсовая работа	*Реферат*: Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться с требованиями к структуре и оформлению реферата. *Структура и содержание реферативного обзора.* Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по следующим периодическим изданиям за последние 1-2 года, а также с использованием аналитической информации, публикуемой на специализированных интернет-сайтах. По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану: 1. Автор (Ф.И.О.), сведения об авторе (место работы, должность, ученая степень); 2. Название статьи или материала; 3. Проблема, которую рассмотрел автор в статье; 4. Актуальность проблемы; 5. Содержание проблемы; 6. Какое решение проблемы предлагает автор; 7. Прогнозируемые автором результаты; 8. Выходные данные источника (периодическое издание: название, год, месяц, страницы; адрес электронного ресурса). 9. Отношение обучающегося к предложению автора. Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 1–2 страницы. В заключительной части обзора обучающийся дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях.

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся
	Курсовая работа: изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Инструкция по выполнению требований к оформлению курсовой работы находится в методических материалах по дисциплине.
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Фонд оценочных средств для текущего контроля

7.1.1 Средства оценивания в ходе текущего контроля

- собеседования в ходе практических занятий по вопросам, указанным в п. 5.2;
- обсуждение рефератов, рекомендованных для самостоятельной работы по темам, указанным в п. 6.1;
- доклады и контрольные вопросы в ходе практических занятий, указанным в п. 5.2.

7.1.2 Примеры тестов для проверки текущих знаний обучающихся

1. При анализе и управлении бизнес-процессами, устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента) — это:

а) + процесс

б) операция

в) верификация

г) валидация

д) событие

2. При анализе и управлении бизнес-процессами, материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса — это:

а) потребитель

б) событие

в) + ресурс

г) выход процесса

д) экземпляр процесса

3. При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами:

а) поставщик

б) экземпляр процесса

в) + вход процесса

г) выход процесса

д) сквозной ресурс

4. При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразованный при выполнении процесса ресурс:

а) потребитель

б) экземпляр процесса

в) вход процесса

г) + выход процесса

д) сквозной ресурс

5. При анализе и управлении бизнес-процессами, элементы оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, сотрудникикак единая категория называются:

а) инициирующие события

б) экземпляры процесса

в) выходы процесса

г) + обеспечивающие ресурсы

д) границы процесса

6. При анализе и управлении бизнес-процессами, должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса, называется:

а) поставщик

б) исполнитель процесса

в) + владелец процесса

г) потребитель

д) руководитель предприятия

7.2 Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации.

7.2.1 Задания для оценки знаний

Вопросы промежуточной аттестации

1. Что такое управление бизнес-процессами
2. На какие 3 группы можно разделить бизнес-процессы
3. Цели управления бизнес-процессами
4. Чем операция отличается от процесса?
5. Классификация процессов.
6. Уровни описания.
7. Что из себя представляют стратегические карты.
8. Свойства бизнес-процесса.
9. Кто такой координатор проекта

10. Анализ бизнес-процессов

№ п\п	Вопросы	Ответы
1.	Что такое управление бизнес-процессами	Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) - это систематический подход к организации, управлению и оптимизации бизнес-процессов в организации. Оно включает в себя анализ, моделирование, автоматизацию, мониторинг и постоянное улучшение бизнес-процессов с целью достижения эффективности, эффективности и долгосрочной конкурентоспособности. Управление бизнес-процессами основано на принципах системного подхода, контроля за качеством и непрерывного развития.
2.	На какие 3 группы можно разделить бизнес-процессы	Бизнес-процессы можно разделить на следующие три группы: 1. Основные бизнес-процессы. Это процессы, напрямую связанные с достижением основных целей организации и созданием ее продуктов или услуг. Например, процесс производства товаров, процесс предоставления услуги клиентам, процесс продажи и маркетинга и т.д. 2. Вспомогательные бизнес-процессы. Это процессы, которые поддерживают и обеспечивают функционирование основных бизнес-процессов. К ним относятся процессы управления кадрами, финансовые процессы, процессы закупок и снабжения и т.д. 3. Управленческие (стратегические) бизнес-процессы. Это процессы, связанные с формулированием стратегии организации, принятием решений и контролем за выполнением поставленных целей. К ним относятся процессы планирования, бюджетирования, стратегического анализа и т.д.
3.	Цели управления бизнес-процессами	Цели управления бизнес-процессами могут включать следующее: 1. Повышение эффективности: Основная цель управления бизнес-процессами состоит в том, чтобы оптимизировать процессы с целью достижения максимальной эффективности. Это может включать улучшение времени выполнения процессов, сокращение затрат и ресурсов, увеличение производительности и улучшение качества продукции или услуг. 2. Улучшение качества: Цель управления бизнес-процессами - обеспечить высокое качество продукции или услуг, соответствующее ожиданиям клиентов. Это может включать

		установление стандартов качества, контроль качества, анализ и улучшение процессов для устранения возможных проблем и дефектов. 3. Улучшение клиентского опыта: Управление бизнес-процессами направлено на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. Цель заключается в предоставлении клиентам превосходного опыта, от начала до конца процесса. Это может включать улучшение коммуникации с клиентами, сокращение времени ожидания, более персонализированный подход и решение проблем клиентов быстро и эффективно. 4. Управление рисками: Цель управления бизнес-процессами - уменьшить риски и повысить безопасность в организации. Это может включать идентификацию и анализ рисков, разработку планов мероприятий по снижению рисков, контроль выполнения этих планов и непрерывное улучшение процессов для минимизации потенциальных рисков. 5. Улучшение продуктивности: Цель управления бизнес-процессами - увеличить производительность работников и организации в целом. Это может включать автоматизацию процессов, использование новых технологий и инструментов, обучение персонала и создание эффективной системы управления процессами. 6. Развитие сотрудников: Цель управления бизнес-процессами - развивать и повышать навыки и компетенции сотрудников. Это может включать обучение и развитие персонала, создание механизмов для обратной связи и привлечения сотрудников к процессам улучшения. 7. Инновации и постоянное улучшение: Цель управления бизнес-процессами - создать культуру инноваций и постоянного улучшения в организации. Это может включать стимулирование сотрудников к предложению новых идей, проведение исследований и разработок, внедрение новых технологий и методов работы.
4.	Чем операция отличается от процесса?	Операция и процесс - это два термина, которые часто используются в организационном контексте и связаны с выполнением различных видов работы. Вот основные отличия между операцией и процессом: 1. Определение: - Операция: Операция - это конкретное действие или задача, выполняемая сотрудником или автоматизированной системой. Операция

		обычно имеет определенный результат и может быть выполнена в течение определенного времени. - Процесс: Процесс - это последовательность связанных операций, набор шагов или этапов, выполняющихся для достижения определенной цели или результата. Процесс обычно включает в себя несколько операций, которые выполняются последовательно или параллельно. В целом, операция - это конкретное действие или задача, в то время как процесс - это набор связанных операций, выполняемых для достижения определенной цели или предоставления конечного продукта, услуги или результата.
5.	Классификация процессов.	Процессы могут быть классифицированы по различным критериям. Вот некоторые распространенные способы классификации процессов: 1. По характеру работы: - Производственные процессы - Управленческие процессы: - Поддерживающие процессы: 2. По предметной области: - Финансовые процессы; - Маркетинговые процессы; - Логистические процессы. 3. По уровню детализации: - Высокоуровневые (стратегические) процессы; - Среднеуровневые (тактические) процессы; - Низкоуровневые (операционные) процессы. 4. По степени автоматизации: - Ручные процессы; - Автоматизированные процессы; Классификация процессов может быть полезна для лучшего понимания и управления бизнес-процессами в организации, а также для определения приоритетов и разработки соответствующих стратегий улучшения.
6.	Уровни описания.	Уровни описания - это иерархическая структура, которая помогает организации разбить сложные процессы и операции на более мелкие и понятные уровни. Различные уровни описания позволяют более детально изучать и управлять бизнес-процессами и операциями, а также обеспечивают ясность в коммуникации и согласованность в работе разных участников. Обычно используются следующие уровни описания: 1. Уровень стратегии;

		2. Уровень бизнес-процессов; 3. Уровень операций; 4. Уровень задач и ролей; 5. Уровень данных и информации; Каждый уровень описания связан и зависит от предыдущего уровня. Например, уровень бизнес-процессов опирается на стратегические цели и требования, а уровень операций основывается на бизнес-процессах и задачах. Уровни описания помогают организации лучше понять и управлять своими бизнес-процессами и операциями, предоставляя ясность и структурированность в работе.
7.	Что из себя представляют стратегические карты.	Стратегическая карта - это инструмент, используемый для визуализации стратегии организации и связей между ее различными аспектами. Она представляет собой графическое изображение ключевых элементов стратегии и направлений развития, которые помогают команде организации лучше понять и согласовать общие цели и способы их достижения. Стратегическая карта включает в себя следующие основные компоненты: 1. Стратегические цели; 2. Стратегические темы; 3. Показатели успеха; 4. Инициативы и проекты. Стратегическая карта помогает визуализировать связи и взаимосвязи между различными аспектами стратегии, что облегчает понимание и коммуникацию внутри организации. Она также может быть использована для управления стратегическими инициативами, приоритизации проектов и оценки прогресса в достижении стратегических целей. Как инструмент стратегического планирования и управления, стратегическая карта помогает организации ориентироваться и сосредоточиться на ключевых факторах успеха и важных направлениях развития.
8.	Свойства бизнес-процесса.	Бизнес-процесс имеет следующие свойства: 1. Целенаправленность: Бизнес-процесс направлен на достижение определенной цели или результата. Он имеет конкретное назначение и создается для выполнения определенной задачи или обеспечения необходимого результата.

		2. Последовательность: Бизнес-процесс включает в себя последовательность шагов или операций, которые должны быть выполнены в определенном порядке. Каждый шаг зависит от предыдущего и влияет на следующий. 3. Роли и ответственность: В бизнес-процессе участвуют различные роли и лица, каждому из которых присваиваются определенные задачи и ответственность. Роли могут включать инициаторов, исполнителей, руководителей или контролеров процесса. 4. Взаимосвязи и связи: Бизнес-процессы в организации часто связаны между собой и взаимодействуют друг с другом. Они могут зависеть от результатов других процессов или предоставлять входные данные для других процессов. 5. Измеримость и управление производительностью: Бизнес-процессы можно измерять с помощью ключевых показателей производительности (KPI), таких как время выполнения, стоимость, качество или удовлетворенность клиентов. Эти показатели позволяют организации оценивать результаты и эффективность процессов, а также проводить улучшения. 6. Поток данных и информации: Бизнес-процессы обрабатывают данные и информацию в течение выполнения шагов и операций. Они могут включать в себя сбор, обработку и передачу данных между различными участниками и системами. 7. Документирование и стандартизация: Бизнес-процессы часто документируются и стандартизируются для обеспечения единого понимания и выполнения задач по определенным правилам или нормам. 8. Изменяемость и улучшаемость: Бизнес-процессы не являются статичными, они могут быть подвержены изменениям и улучшениям в соответствии с требованиями и изменениями в организации или внешней среде. Управление изменениями и непрерывное улучшение являются важной частью управления бизнес-процессами. Эти свойства помогают организации понять, управлять и оптимизировать свои бизнес-процессы для достижения лучших результатов и обеспечения эффективной работы.
9.	Кто такой координатор	Координатор проекта - это роль в проектном управлении, которая отвечает за организацию и

	проекта	координацию различных аспектов проекта. Координатор проекта работает под руководством руководителя проекта и выполняет широкий спектр задач для поддержки успешного выполнения проекта. Вот некоторые из функций и ответственностей координатора проекта: 1. Планирование и отслеживание; 2. Коммуникация и согласование; 3. Управление документацией; 4. Ресурсное планирование и управление: 5. Риск-менеджмент; 6. Обучение и коучинг. Роль координатора проекта может различаться в зависимости от конкретных требований проекта и организации. В целом, координатор проекта обеспечивает гармоничную работу команды, согласование процессов и достижение целей проекта при соблюдении установленных сроков и бюджета.
10.	Анализ бизнес-процессов	Анализ бизнес-процессов - это методология, которая используется для понимания и оценки существующих бизнес-процессов в организации. Целью анализа бизнес-процессов является выявление проблем, улучшение эффективности и оптимизация процессов для достижения стратегических целей организации. Вот некоторые основные этапы и методы анализа бизнес-процессов: 1. Идентификация; 2. Документирование; 3. Анализ текущего состояния; 4. Идентификация улучшений; 5. Разработка нового состояния; 6. Внедрение и контроль. В процессе анализа бизнес-процессов могут применяться различные методы и инструменты, такие как SWOT-анализ, анкетирование, интервью, наблюдения, анализ данных или моделирование процессов. Главной целью является выявление проблем и возможностей для улучшения процессов и достижения эффективности и конкурентоспособности организации.

Тестирование промежуточной аттестации

1. При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, преобразующий ресурсы для создания продукта, который используется внешними потребителями, называется:

а) + основной процесс

б) вспомогательный процесс

в) процесс управления

г) процесс подразделения

д) сквозной (межфункциональный) процесс

2. При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, поставляющий на вход других процессов обеспечивающие ресурсы, называется:

а) основной процесс

б) + вспомогательный процесс

в) процесс управления

г) процесс подразделения

д) сквозной (межфункциональный) процесс

3. При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, поставляющий на вход других процессов ресурсы по управлению, называется:

а) основной процесс

б) вспомогательный процесс

в) + процесс управления

г) процесс подразделения

д) сквозной (межфункциональный) процесс

4. При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, полностью выполняющийся в рамках структурного подразделения, называется:

а) основной процесс

б) вспомогательный процесс

в) процесс управления

г) + процесс подразделения

д) сквозной (межфункциональный) процесс

5. При анализе и управлении бизнес-процессами, процесс, в котором участвуют несколько структурных подразделений организации, называется:

а) основной процесс

б) вспомогательный процесс

в) процесс управления

г) процесс подразделения

д) + сквозной (межфункциональный) процесс

6. Назовите профессиональный термин, используемый в моделированиибизнес-процессов, который означает разделение процесса на составляющие части :

а) детализация

б) + декомпозиция

в) процедура разделения

г) сепарация

д) моделирование

7. При анализе и управлении бизнес-процессами, выполняемая отдельным сотрудником часть процесса, дальнейшая декомпозиция которого нецелесообразна, называется:

а) + операция

б) процедура

в) работа

г) функция

д) экземпляр

8. При анализе и управлении бизнес-процессами, алгоритм выполнения некоторой части или процесса в целом, называется:

а) операция

б) + процедура

в) работа

г) функция

д) экземпляр

9. При анализе и управлении бизнес-процессами, деятельность по выполнению совокупности операций процесса, обеспечивающая получение единичного результата процесса, называется:

а) система (архитектура) процессов

б) процедура

в) подпроцесс

г) функция

д) + экземпляр процесса

10. При анализе и управлении бизнес-процессами, совокупность всех взаимосвязанных и взаимодействующих процессов организации, называется:

а) + архитектура (система) процессов

б) совокупность процедур процесса

в) система подпроцессов

г) функциональная модель

д) экземпляр процесса

11. При анализе и управлении бизнес-процессами, графическое, табличное, текстовое, символьное описание процесса либо их взаимосвязанная совокупность, называется:

а) архитектура процесса

б) схема процесса

в) нотация

г) + модель процесса

д) технология процесса

12. При анализе и управлении бизнес-процессами, совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира и связи между ними представляются в виде модели, называется:

а) архитектура процесса

б) схема процесса

в) + нотация

г) модель процесса

д) технология процесса

13. При анализе и управлении бизнес-процессами, устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента) — это:

а) + процесс

б) операция

в) верификация

г) валидация

д) событие

14. При анализе и управлении бизнес-процессами, материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса — это:

а) потребитель

б) событие

в) + ресурс

г) выход процесса

д) экземпляр процесса

15. При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами:

а) поставщик

б) экземпляр процесса

в) + вход процесса

г) выход процесса

д) сквозной ресурс

16. При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразованный при выполнении процесса ресурс:

а) потребитель

б) экземпляр процесса

в) вход процесса

г) + выход процесса

д) сквозной ресурс

17. При анализе и управлении бизнес-процессами, элементы оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, сотрудникикак единая категория называются:

а) инициирующие события

б) экземпляры процесса

в) выходы процесса

г) + обеспечивающие ресурсы

д) границы процесса

18. При анализе и управлении бизнес-процессами, должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса, называется:

а) поставщик

б) исполнитель процесса

в) + владелец процесса

г) потребитель

д) руководитель предприятия

19. При анализе и управлении бизнес-процессами, событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс, называется:

а) входы/выходы процесса

б) сквозной процесс

в) + границы процесса

г) внутренний/внешний поставщик

д) внутренний/внешний потребитель

20. При анализе и управлении бизнес-процессами, наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы) называется:

а) + событие

б) инициирующее событие

в) завершающее событие

г) операция

д) процедура

21. При анализе и управлении бизнес-процессами, событие, при наступлении которого начинается процесс, называется:

а) событие

б) + инициирующее событие

в) завершающее событие

г) операция

д) процедура

22. При анализе и управлении бизнес-процессами, событие, которым завершается процесс, называется:

а) событие

б) инициирующее событие

в) + завершающее событие

г) операция

д) процедура

23. При анализе и управлении бизнес-процессами, для четкого определения границ процесса необходимо:

а) определить, какие ресурсы движутся внутрь и вовне процесса (входы и выходы);

б) определить инициирующие и завершающие события;

в)согласовать требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-поставщиков

г) согласовать требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-потребителей

д) + все перечисленные пункты

24. При анализе и управлении бизнес-процессами, проверка соответствия продукта установленным требованиям и фиксация результатов этой проверки — это:

а) сквозной процесс

б) аудиторская проверка

в)валидация

г) декомпозиция

д) + верификация

25. При анализе и управлении бизнес-процессами, проверка способности продукта выполнять поставленные потребителем задачи (на практике выполнять свое функциональное назначение) — это:

а) сквозной процесс

б) аудиторская проверка

в) + валидация

г) декомпозиция

д) верификация

7.2.2 Задания для оценки умений, владений и опыта деятельности

Задание 1. Опишите модель основных процессов верхнего уровня любой компании в нотации VAD.

ОТВЕТ:

VAD-нотация основывается на трех основных процессах: создание ценности (Value Creation), управление активами (Asset Management) и доставка ценности (Value Delivery).

1. Создание ценности (Value Creation):

Этот процесс фокусируется на проектировании и разработке товаров или услуг, которые компания предлагает клиентам. В рамках этого процесса возникают следующие подпроцессы:

- Исследование и разработка: определение потребностей клиентов, проведение исследований рынка и технологий для создания инновационных продуктов или услуг;
- Дизайн и проектирование: разработка концепции и дизайна продукта или услуги, создание прототипов и определение спецификаций;
- Производство: физическое производство товаров или оказание услуг.

2. Управление активами (Asset Management):

Этот процесс связан с управлением финансовыми и физическими активами компании. Он включает в себя следующие подпроцессы:

- Финансовое планирование и анализ: разработка бюджета компании, определение инвестиционных стратегий и финансовый анализ для принятия решений;
- Управление человеческими ресурсами: найм, обучение и развитие сотрудников, определение систем компенсаций и стимулирования;
- Управление оборудованием и технологиями: планирование и контроль эффективности использования оборудования и технологий, модернизация и замена.

3. Доставка ценности (Value Delivery):

Этот процесс связан с поставкой продуктов или услуг клиентам. Включает следующие подпроцессы:

- Маркетинг и продажи: разработка маркетинговых стратегий, проведение рекламных кампаний, продажа и распределение продуктов или услуг;
- Обслуживание клиентов: установление долгосрочных отношений с клиентами, обработка заказов, решение жалоб и претензий, оказание технической поддержки;
- Логистика и поставки: планирование и контроль поставок, организация логистики доставки товаров или услуг.

Такая модель процессов верхнего уровня применима к различным типам компаний в разных отраслях. Она помогает организовать работу компании, обеспечивая успешное создание, управление и доставку ценности клиентам.

Задание 2. Декомпозируйте любой из описанных ранее основных процессов первого уровня, т.е. создайте модель подпроцесса в нотации простая блок-схема. Выбранный декомпозируемый подпроцесс ранее не должен был быть описан слушателем на занятиях. Дополнительно опишите данный процесс в табличной форме, указав помимо названий, владельцев подпроцессов, входящие и исходящие документы, используемые программы и т.д.

ОВТЕТ:

Декомпозируем подпроцесс "Управление оборудованием и технологиями" из процесса управления активами.

Блок-схема подпроцесса "Управление оборудованием и технологиями":

```
+----------------------+
    | Управление оборудованием и технологиями  |
    +-----------+----------+
              |
              |
     +---------v----------+
     |     Планирование  и контроль эффективности использования средства
     +---------+----------+
              |
              |
     +---------v----------+
     |Управление обновлением и заменой оборудования и технологий
     +----------+---------+
               |
               |
     +----------v---------+
     |   Обеспечение эффективности использованиям средств.
     +--------------------+
```

Описание подпроцесса "Управление оборудованием и технологиями" в табличной форме:

Название подпроцесса	Владелец подпроцесса	Входящие документы/ данные	Исходящие документы/ данные	Используемые программы/ инструменты
Планирование и контроль эффективности использования средств	Директор по производству	План использования оборудования и технологий, финансовый отчет	Ежемесячный отчет об эффективности использования средств	Бухгалтерская система, Эксель
Управление обновлением и заменой оборудования и технологий	Менеджер по оборудованию и технологиям	Заявки на замену или модернизацию оборудования, технические характеристики новых технологий	План обновления и замены, заявки на закупку	Система управления оборудованием, Электронные таблицы
Обеспечение эффективности использования средств	Инженер по оборудованию	Отчеты о сбоях и простое оборудования, данные об использовании энергии	Рекомендации по оптимизации работы оборудования	Мониторинговые программы, Аналитические инструменты

Эта декомпозиция позволяет разделить основной процесс "Управление активами" на более конкретные подпроцессы, каждый из которых имеет своего владельца, входящие и исходящие документы/данные, а также использованные программы или инструменты. Такая модель помогает более четко определить ответственности и процессы, связанные с управлением оборудованием и технологиями.

Задание 3. Проанализируйте выбранный процесс 2-го уровня с помощью методов управления процессами. Укажите (если есть) проблемы каждого подпроцесса, проранжируйте проблемные подпроцессы и аргументировано выберите 1 -2 для дальнейшей оптимизации. По каждому выбранному процессу для оптимизации напишите несколько мероприятий по его улучшению.

ОТВЕТ:

Проанализируем подпроцесс "Управление оборудованием и технологиями" с помощью методов управления процессами.

1. Планирование и контроль эффективности использования средств:

Проблемы:

- Отсутствие четкого планирования использования оборудования и технологий;
- Недостаточный контроль эффективности использования средств.

Мероприятия по улучшению:

- Разработать детальный план использования оборудования и технологий с учетом пиковых нагрузок и сезонности спроса;
- Внедрить систему контроля производительности оборудования и технологий для своевременного выявления проблем и неэффективного использования;
- Создать мониторинговую программу для сбора данных о производительности оборудования и его загрузке.

2. Управление обновлением и заменой оборудования и технологий:

Проблемы:

- Отсутствие проактивной стратегии обновления и замены оборудования и технологий;
- Недостаточная своевременность замены устаревшего оборудования;
- Отсутствие согласованного плана обновления и замены оборудования.

Мероприятия по улучшению:

- Разработать стратегию обновления и замены оборудования и технологий на основе анализа жизненного цикла и бенчмаркинга;
- Проводить регулярные инспекции оборудования для определения его состояния и выявления необходимости замены;
- Создать ежегодный план обновления и замены оборудования, учитывающий финансовые возможности компании и приоритеты.

Исходя из анализа, проблемные подпроцессы можно проранжировать следующим образом:

1. Управление обновлением и заменой оборудования и технологий;
2. Планирование и контроль эффективности использования средств.

Выберем для дальнейшей оптимизации подпроцесс "Управление обновлением и заменой оборудования и технологий".

Мероприятия по оптимизации подпроцесса "Управление обновлением и заменой оборудования и технологий":

- Установить систему мониторинга сроков службы оборудования для определения необходимости замены на основе данных о его техническом состоянии и эффективности использования;
- Разработать процедуру бюджетного планирования на обновление и замену оборудования с учетом долгосрочных стратегических целей компании;
- Вести постоянный мониторинг рынка оборудования и технологий для выявления новых разработок и возможностей для эффективного обновления и замены;
- Установить систему согласования с различными отделами компании для определения приоритетов обновления и замены.

Оптимизация подпроцесса "Управление обновлением и заменой оборудования и технологий" позволит эффективнее планировать и вкладывать ресурсы в обновление оборудования, что приведет к повышению производительности и конкурентоспособности компании.

Задание 4. Опишите бизнес-процессы и составьте блок-схему производственной системы кафе быстрого обслуживания.

Выявите в составленной вами схеме лишние этапы, можно ли от них избавиться и как? Отвечает ли существующий уровень обслуживания семи основным характеристикам сервисной системы?

Можно ли увеличить долю операций, выполняемых посетителями самостоятельно (самообслуживание)? Какие требования необходимо предъявлять к сотрудникам кафе? Какие критерии оценки услуг необходимо использовать?

ОТВЕТ:
Бизнес-процессы производственной системы кафе быстрого обслуживания:
1. Прием заказов и оформление:
   - Клиент делает заказ на кассе или через приложение.
   - Официант принимает заказ, заносит его в систему.
   - Готовятся документы для кухни (чек, билет).
2. Подготовка и приготовление пищи:
   - Кухня получает заказ и начинает готовить блюда.
   - Повары выполняют инструкции и рецепты.
3. Сборка и упаковка заказа:
   - Работники на сборочной линии собирают блюда в упаковку или на поднос.
   - Проверяется правильность состава заказа.
4. Выдача заказа и обслуживание клиента:
   - Заказ выдается клиенту на кассе или на стойке выдачи.
   - Уточняются дополнительные требования клиента.
   - Обслуживание клиента на высоком уровне.

Блок-схема производственной системы кафе быстрого обслуживания:

```
     +--------------------+
     |  Прием заказов и   |
     |     оформление     |
     +---------+----------+
               |
               v
  +---------------------+
  | Подготовка и приготовление пищи
  +---------+-----------+
               |
               v
  +---------------------+
  |  Сборка и упаковка  |
  |      заказа         |
  +---------+-----------+
               |
               v
  +---------------------+
  |Выдача заказа и обслуживание клиента
  +---------------------+
```

Анализируя блок-схему производственной системы кафе быстрого обслуживания, можно выделить несколько этапов, которые можно считать лишними или упростить:

1. Подготовка и приготовление пищи может включать в себя субэтап "Проверка ингредиентов" для обеспечения качества и свежести продуктов. Однако, этот этап может быть включен в сам процесс готовки и не требовать отдельного этапа проверки.

2. Выдача заказа и обслуживание клиента может включать в себя субэтап "Уточнение дополнительных требований клиента". Однако, это уточнение может быть выполнено на этапе приема заказов и оформления, что позволит избежать дополнительных шагов и повысить эффективность системы.

Отвечает ли существующий уровень обслуживания семи основным характеристикам сервисной системы:

Для ответа на это вопрос необходимо знать конкретные характеристики сервисной системы. Однако, обычно кафе быстрого обслуживания стремятся обеспечить следующие

характеристики сервисной системы:

1. Доступность: Обеспечение доступности для клиентов без длительного ожидания.
2. Надежность: Гарантированная доставка заказа в срок.
3. Безопасность: Соблюдение санитарных норм и стандартов безопасности пищевых продуктов.
4. Вежливость: Приветливое и внимательное отношение к клиентам со стороны сотрудников.
5. Скорость выполнения заказа: Быстрая подготовка и выдача заказов клиентам.
6. Качество продуктов и услуг: Предоставление свежих и качественных продуктов и услуг.
7. Индивидуальный подход: Учет индивидуальных предпочтений клиента.

Можно ли увеличить долю операций, выполняемых посетителями самостоятельно (самообслуживание)?

В кафе быстрого обслуживания уже достаточно высокая доля операций, выполняемых посетителями самостоятельно, таких как оформление заказа через кассу или приложение и получение заказа на стойке выдачи. Однако, есть возможность расширить самообслуживание путем внедрения системы самообслуживания столиков (self-service kiosk), где клиенты могут сами оформить заказ и оплатить его.

Требования к сотрудникам кафе:
- Оперативность и быстрота выполнения задач;
- Знание меню и продуктов;
- Высокая коммуникабельность и приветливость;
- Соблюдение правил безопасности и санитарных норм.

Критерии оценки услуг:
- Время ожидания заказа;
- Качество и свежесть продуктов;
- Уровень обслуживания со стороны сотрудников;
- Чистота и удобство заведения;
- Удовлетворенность клиента и его лояльность.

Задание 5. Опишите модель основных процессов нижнего уровня любой компании в нотации VAD.

ОТВЕТ:

На нижнем уровне компании основные процессы также можно описать в нотации VAD (Value-Asset-Delivery).

1. Создание ценности (Value Creation):
   - Исследование рынка и анализ потребностей клиентов;
   - Разработка концепции продуктов или услуг;
   - Дизайн и проектирование продуктов или услуг;
   - Разработка и тестирование прототипов.
2. Управление активами (Asset Management):
   - Планирование бюджета и финансовых ресурсов;
   - Управление человеческими ресурсами: найм, обучение, мотивация;
   - Управление оборудованием, технологиями и инфраструктурой;
   - Управление интеллектуальной собственностью.
3. Доставка ценности (Value Delivery):
   - Маркетинговые и рекламные кампании;
   - Продажи и распределение продуктов или услуг;
   - Обслуживание клиентов: обработка заказов, поддержка, решение проблем;
   - Логистика и поставки: планирование, доставка, управление запасами.

Модель процессов нижнего уровня в нотации VAD помогает лучше понять и управлять выполнением конкретных операций и задач, связанных с созданием ценности для клиентов, управлением активами компании и доставкой ценности в виде продуктов или услуг.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

8.1 Основная литература

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/65772.html

8.2 Дополнительная литература

1. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Прикладная информатика» / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 207 с. — ISBN 978-5-238-02622-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81628.html

8.3 Периодические издания для направления Менеджмент:

1. Вопросы экономики
2. Российская газета
3. Российский журнал менеджмента

8.4 Электронные библиотечные системы, электронные образовательные ресурсы и базы

1. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «ZNANIUM.COM»**
   Режим доступа**: http://www.znanium.com/**
   Авторизация по логину и паролю, полученному в библиотеке.
   Доступ возможен с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

2. **Электронно-библиотечная система (ЭБС) «IPR BOOKS»**
   Режим доступа: **https://** www.iprbookshop.ru **/**
   Авторизация в читальном зале библиотеки и далее доступ с любого компьютера, подключенного к сети Интернет.

3. **Справочная Правовая Система КонсультантПлюс**
   Режим доступа**: http://www.consultant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

4. **Справочная Правовая Система Гарант**
   Режим доступа**: http://www.garant.ru/**
   Доступ в компьютерных классах, учебном зале судебных заседаний, читальном зале библиотеки.

5. **Президент Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page3.html**
   Доступ свободный

6. **Правительство Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html**
   Доступ свободный

7. **Федеральное собрание Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.gov.ru/main/page7.html**
   Доступ свободный

8. **Счетная палата Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://audit.gov.ru/**
   Доступ свободный

9. **Генеральная прокуратура Российской Федерации**
   Режим доступа: **http://www.genproc.gov.ru/**
   Доступ свободный

10. **Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации**
    Режим доступа: **http://ombudsmanrf.org/**
    Доступ свободный

11. **Официальный сайт мэра Москвы**
    Режим доступа: **https://www.mos.ru/**
    Доступ свободный

12. **Московская городская Дума**
    Режим доступа: **https://duma.mos.ru/ru/**
    Доступ свободный

13. **Правительство Московской области**
    Режим доступа: **https://mosreg.ru/**
    Доступ свободный

14. **Московская областная Дума**
    Режим доступа: **https://www.mosoblduma.ru/**
    Доступ свободный

15. **Федеральный информационный фонд стандартов (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **http://www.gostinfo.ru/pages/Maintask/fund/**
    Доступ свободный

16. **Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **http://data.gov.ru/**
    Доступ свободный

17. **Федеральная государственная информационная система территориального планирования (профессиональная база данных)**
    Режим доступа: **https://fgistp.economy.gov.ru/**
    Доступ свободный

18. **База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности**
    Режим доступа: **http://www.baza-r.ru/enterprises/**
    Доступ свободный

19. **База данных по культурным ресурсам, культурным наследиям Министерства культуры РФ**
    Режим доступа: **http://opendata.mkrf.ru/opendata/**
    Доступ свободный

20. **Информационно-справочная система Административно-управленческого портала**
Режим доступа: **http://www.aup.ru/**
Доступ свободный

21. **База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства**
Режим доступа: **https://ofd.nalog.ru/**
Доступ свободный

22. **«История России - Федеральный портал История.РФ» (база данных материалов по истории) (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.histrf.ru**
Доступ свободный

23. **Безопасность жизнедеятельности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.kornienko-ev.ru/BCYD/index.html**
Доступ свободный

24. **Информационно образовательный портал по безопасности (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://0bj.ru/**
Доступ свободный

25. **Основы безопасности жизнедеятельности. Научно-методический и информационный журнал (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://spasedu.ru/студентам/**
Доступ свободный

26. **Информационный ресурс Охрана труда (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://ohrana-bgd.ru/**
Доступ свободный

27. **Информационный ресурс** Административно-управленческий портал
Режим доступа: **http://** www.aup.ru/management
Доступ свободный

28. **Судебные и нормативные акты РФ - база судебных актов, судебных решений и нормативных документов (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://sudact.ru/**
Доступ свободный

29. **Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **https://sudrf.ru/**
Доступ свободный

30. **База данных показателей муниципальных образований (профессиональная база данных)**
Режим доступа: **http://www.gks.ru/dbscripts/munst/**
Доступ свободный

31. **Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»**
Режим доступа: **http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/**
Доступ свободный

32. **Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия)**
Режим доступа: **https://uisrussia.msu.ru/**

Доступ свободный

9. Перечень лицензионного программного обеспечения, необходимого для освоения дисциплины

1. Операционная система Microsoft Win Pro 7.
2. Офисный пакет приложений Microsoft Office,
3. Microsoft Power Point.
4. ПО 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.
5. OpenOffice (Apache OpenOffice):

Модуль	Название	Статус	Назначение
	Apache OpenOffice.org Writer	Свободно распространяемое программное обеспечение	Текстовый процессор и визуальный редактор HTML
	Apache OpenOffice.org Calc	Свободно распространяемое программное обеспечение	Табличный процессор
	Apache OpenOffice.org Impress	Свободно распространяемое программное обеспечение	Программа подготовки презентаций
	Apache OpenOffice.org Base	Свободно распространяемое программное обеспечение	Механизм подключения к внешним СУБД и встроенная СУБД HSQLDB
	Apache OpenOffice.org Draw	Свободно распространяемое программное обеспечение	Векторный графический редактор
	Apache OpenOffice.org Math	Свободно распространяемое программное обеспечение	Редактор формул

10. Материально-техническая база, необходимая для освоения дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, специализированная учебная мебель, переносное видеопроекционное оборудование, презентационный учебный материал.

Специализированная учебная аудитория «Компьютерный класс» для проведения занятий лекционного и семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы, курсового проектирования, специализированная учебная мебель, переносное видеопроекционное оборудование, презентационный учебный материал.

Экран. Доска. Наглядные учебные пособия.

Библиотека. Читальный зал. Помещение для самостоятельной работы. Автоматизированные рабочие места обучающихся с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть интернет.

11. Обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.

Автор (составитель):	Рабочая программа разработана коллективом кафедры экономики, менеджмента и таможенного дела