

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

**Электростальский институт (филиал)
Московского политехнического университета**

Кафедра «Гуманитарные науки и межкультурные коммуникации»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Электростальского института
(филиала) Московского политехнического
университета



_____/О.Д. Филиппова/

« 17 » июня 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление бизнес-процессами»**

Направление подготовки
38.03.01 «Экономика»

Направленность образовательной программы
«Экономика и финансы предприятий»
(набор 2026 года)

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
очно-заочная

Электросталь, 2026 г.

Разработчик:

Ст. преподаватель



/ С.П. Ганенкова /

Согласовано:

Заведующий кафедрой «Гуманитарные науки и межкультурные коммуникации»

Доцент, кандидат экономических наук



/Т.И. Покровская/

Содержание

1	Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине	4
2	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3	Структура и содержание дисциплины	5
3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	5
3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
3.3	Содержание дисциплины	6
3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	7
3.5	Тематика курсовых проектов (курсовых работ)	8
4	Учебно-методическое и информационное обеспечение	8
4.1	Нормативные документы и ГОСТы	8
4.2	Основная литература	8
4.3	Дополнительная литература	8
4.4	Электронные образовательные ресурсы	8
4.5	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение	9
4.6	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	9
5	Материально-техническое обеспечение	9
6	Методические рекомендации	9
6.1	Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения	9
6.2	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	10
7	Фонд оценочных средств	11
7.1	Методы контроля и оценивания результатов обучения	11
7.2	Шкала и критерии оценивания результатов обучения	11
7.3	Оценочные средства	12

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью обучения по дисциплине «Управление бизнес-процессами» является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в сфере управления бизнес-процессами.

Задачи обучения по дисциплине «Управление бизнес-процессами»:

- изучение теоретических основ управления бизнес-процессами;
- освоение методик и моделей построения и анализа бизнес-процессов;
- изучение современных тенденций управления бизнес-процессами;
- формирование практических навыков в сфере управления бизнес-процессами.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Знать: сущность и классификацию бизнес-процессов; современные подходы к управлению бизнес-процессами; методы и технологии моделирования и проектирования бизнес-процессов; методологию процесса принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей.

Уметь: анализировать и описывать текущие бизнес-процессы в организации; моделировать бизнес-процессы; разрабатывать предложения по улучшению бизнес-процессов.

Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов, методами анализа и оптимизации бизнес-процессов; базовыми навыками работы с системами управления бизнес-процессами.

Обучение по дисциплине «Управление бизнес-процессами» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-3. Способен разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации	ИПК-3.1. Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций ИПК-3.2. Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации. ПК-3.3. Проводит оценку стоимости бизнеса и разрабатывает стратегию управления стоимостью предприятия (организации) и его отдельных активов

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 «Дисциплины (модули)». Программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом ВО по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика.

Изучение дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Основы менеджмента
- Экономика предприятия
- Основы права
- Экономическая статистика
- Управление проектами

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин (практик):

- Проектная деятельность
- Бухгалтерский учёт
- Управление рисками
- Организация и управление инновационной деятельностью предприятия.

3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			4	
1	Аудиторные занятия	46	46	
	в том числе:			
1.1	Лекции	26	26	
1.2	Семинарские/практические занятия	20	20	
1.3	Лабораторные занятия	-	-	
2	Самостоятельная работа	134	134	
	в том числе:			
2.1	подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	44	44	
2.2	подготовка к тестированию	45	45	
2.3	самостоятельное решение задач	45	45	
3	Промежуточная аттестация			
	Зачет/диф.зачет/экзамен	экзамен	экзамен	
	Итого	180	180	

3.2 Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Всего	Трудоемкость, час				
			Аудиторная работа				Самос тоятел ьная работа
			Лекц ии	Семинар ские/ практич еские занятия	Лабора торные заняти я	Практи ческая подгот овка	
1.	Введение в управление бизнес-процессами		2	1	-	-	12
2.	Стратегический анализ бизнес-процессов		2	1			12
3.	Моделирование бизнес-процессов: инструменты и методы		4	2	-	-	13
4.	Методология ARIS		2	2	-	-	12
5.	Методология		2	2	-	-	12

	моделирования бизнес-процессов BPM						
6.	Анализ бизнес-процессов		4	2			13
7.	Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов		2	2	-	-	12
8.	Анализ и управление рисками бизнес-процессов		2	2	-	-	12
9.	Система показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов		2	2	-	-	12
10.	Внедрение бизнес-процессов		2	2			12
11.	Контроллинг бизнес-процессов		2	2	-	-	12
	Итого	180	26	20	-	-	134

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1 Введение в управление бизнес-процессами

Понятие бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов: основные, вспомогательные, управленческие. Участники бизнес-процессов: владелец процесса, исполнители, внутренние заказчики, внешние клиенты. Структура бизнес-процесса: вход процесса и его типы (первичный/вторичный), выход процесса, границы, ресурсы процесса. Принципы управления бизнес-процессами: ориентация на клиента, измеримость результатов, прозрачность и документирование, непрерывное улучшение, автоматизация рутинных операций. Особенности бизнес-процессов в различных типах организаций. Жизненный цикл управления бизнес-процессами.

Тема 2. Стратегический анализ бизнес-процессов

Понятие стратегического анализа процессов. Этапы стратегического анализа.

Инструменты анализа. Матрица целевых сегментов бизнеса. Проведение SWOT-анализа. Анализ критических факторов успеха.

Построение/актуализация дерева целей. Создание карты процессов. Формирование дерева проблем. Выбор процессов для оптимизации. Определение целей для бизнес-процессов. Представление результатов стратегического анализа.

Тема 3. Моделирование бизнес-процессов: инструменты и методы

Понятие моделирования деятельности. Понятие модели бизнес-процесса. Методология создания модели.

Способы описания бизнес-процессов: текстовое; табличное; графическое. Графическое моделирование: нотации BPMN, IDEF0, EPC. Табличное моделирование: матрицы ответственности. Диаграмма Ганта: планирование и связи между процессами.

Подготовка к моделированию бизнес-процессов. Моделирование процессов «как есть». Описание окружения процессов. Создание ресурсных моделей «как есть». Организация работ по созданию моделей.

Тема 4. Методология ARIS

Назначение методологии ARIS. Основные модели ARIS. Основные элементы моделей в ARIS. Процессно-событийная модель (Extended Event-Driven Process Chain — eEPC). Преимущества методологии ARIS.

Тема 5. Методология моделирования бизнес-процессов BPM

Концепция BPM: сущность и основные понятия. Сфера применения BPM. BPMN (Business Process Model and Notation) как инструмент BPM. Основные элементы диаграммы процесса в нотации BPMN. Современные тенденции: BPM и платформенная экономика.

Тема 6. Анализ бизнес-процессов

Направления анализа процесса. Качественный и количественный анализ.

Виды анализа бизнес-процессов. Структурный анализ процессов: анализ архитектуры, анализ топологии, анализ разрывов, анализ интерфейсов, анализ дублирования и избыточности. Логический анализ процессов: анализ содержания и «узких мест», анализ добавленной стоимости, анализ на соответствие нормативным документам, анализ логических ошибок, семантический анализ. Количественный анализ процессов: анализ показателей, анализ операционных рисков, анализ результатов, анализ ресурсного окружения процессов.

Тема 7. Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов

Понятия «реинжиниринг» и «оптимизация» процессов их основные различия. Стратегические подходы к оптимизации бизнес-процессов. Вертикальное сжатие бизнес-процесса. Горизонтальное сжатие бизнес-процесса. Увеличение гибкости процесса. Сокращение избыточных бизнес-процессов. Автоматизация.

Основные методы оптимизации процессов: метод пяти вопросов – 5WH1 (почему-почему?), метод устранения временных разрывов, балансировка показателей бизнес-процесса, разработка альтернативных вариантов бизнес-процесса, минимизация устной информации, организация точек контроля

Оптимально выстроенный бизнес-процесс. Порядок работ по совершенствованию бизнес-процессов. Инструменты для оптимизации и реинжиниринга.

Тема 8. Анализ и управление рисками бизнес-процессов

Виды рисков: операционные, финансовые, репутационные. Методы анализа рисков бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов верхнего уровня. Принципиальная схема соотношения понятий «неопределенность» и «риск». Матрица рисков бизнес-процессов. Мероприятия по управлению рисками бизнес-процессов. Методы управления рисками.

Тема 9. Система показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов

Концепция управления эффективностью деятельности компании. Цикл управления эффективностью компании. Элементы управления эффективностью деятельности организации. Система сбалансированных показателей. Компоненты сбалансированной системы показателей. Внутренние бизнес-процессы и система KPI. Операционные процессы в цепочке стоимости. Формирование KPI и определение ответственных исполнителей.

Тема 10. Внедрение бизнес-процессов

Основные этапы внедрения бизнес-процессов. Изменение существующих бизнес-процессов. Адаптация организационной структуры. Адаптация ИТ-систем. Тестирование измененных процессов.

Тема 11. Контроллинг бизнес-процессов

Понятие контроллинга: система управления и контроля достижения целей. Показатели процесса. Классификации показателей: по группам свойств процесса, по характеру информации о процессе, по наличию размерности показателя, по характеру изменения показателя, по виду определяемых значений показателя, по способу определения показателя.

Инструментальные системы контроллинга: VI- и PI-системы.

Внедрение контроллинга процессов. Основные фазы внедрения контроллинга процессов: стратегия, проектирование, внедрение, контроллинг. Сценарии внедрения контроллинга.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1 Семинарские/практические занятия

1. Введение в управление бизнес-процессами
2. Стратегический анализ бизнес-процессов

3. Моделирование бизнес-процессов: инструменты и методы
4. Методология ARIS
5. Методология моделирования бизнес-процессов BPM
6. Анализ бизнес-процессов
7. Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов
8. Анализ и управление рисками бизнес-процессов
9. Система показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов
10. Внедрение бизнес-процессов
11. Контроллинг бизнес-процессов

3.4.2 Лабораторные занятия

Не предусмотрены учебным планом

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрены учебным планом

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №954

4.2 Основная литература

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17914-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583398>
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 534 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16695-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568546>

4.3 Дополнительная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583152>
2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585127>

4.4 Электронные образовательные ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» (www.cyberleninka.ru)
2. Национальная электронная библиотека (НЭБ) (<https://rusneb.ru/>)

3. Образовательная платформа ЮРАЙТ (www.urait.ru)
4. ЭБС «IPR SMART» (<https://www.iprbookshop.ru/>)
5. Электронно-библиотечная система «Лань» (<https://e.lanbook.com/>)

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система Windows 7 DreamSpark № 9d0e9d49-31d1-494a-b303-612508131616
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042
3. Microsoft Project 2013 Stadart 32- bit/x64 Russian.
4. Антивирусное ПО Avast (бесплатная версия)

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт / Москва, 1997–2026.
URL: <http://www.consultant.ru/>

5 Материально-техническое обеспечение

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория лекционного типа № 1501, учебно-лабораторный корпус,	Комплект мебели, переносной мультимедийный комплекс (проекционный экран, проектор, ноутбук)
Учебная аудитория для занятий семинарского типа № 1401, учебно-лабораторный корпус,	Комплект мебели, переносной мультимедийный комплекс (проекционный экран, проектор, ноутбук)

6 Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление бизнес-процессами» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана.

На первом занятии по учебной дисциплине необходимо ознакомить студентов с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до студентов требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия. Определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции. Уточнить план проведения семинарского занятия по теме лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Желательно дать студентам краткую аннотацию основных первоисточников. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать

сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категорийный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного семинарского занятия, дать краткие рекомендации по подготовке студентов к семинару. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить на семинаре с докладами и рефератами.

При подготовке к практическому занятию преподавателю необходимо уточнить план его проведения, продумать формулировки и содержание учебных вопросов, выносимых на обсуждение, ознакомиться с новыми публикациями по теме семинара. Оказывать методическую помощь студентам в подготовке докладов и рефератов по актуальным вопросам обсуждаемой темы. В ходе семинара во вступительном слове раскрыть теоретическую и практическую значимость темы семинарского занятия, определить порядок его проведения, время на обсуждение каждого учебного вопроса. Дать возможность выступить всем желающим, а также предложить выступить тем студентам, которые по тем или иным причинам пропустили лекционное занятие или проявляют пассивность. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем. Поощрять выступления с места в виде кратких дополнений и постановки вопросов выступающим и преподавателю. В заключительной части семинарского занятия следует подвести его итоги: дать объективную оценку выступлений каждого студента и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного семинарского занятия. Ответить на вопросы студентов. Назвать тему очередного занятия.

Подробное содержание отдельных тем дисциплины рассматривается в п.3.3 рабочей программы. Примерные варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы. Перечень основной и дополнительной литературы, баз данных и информационных справочных систем, необходимых в ходе преподавания дисциплины, приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Формы текущего контроля – активность работы на практических занятиях, тестирование. Формой промежуточного контроля по дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины. Посещение лекционных занятий является обязательным. Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом. Регулярное

повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- анализ и обсуждение вопросов по темам, решение задач.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным. Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа выполнения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы. Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждой темы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине и критерии оценки ответа обучающегося приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

7 Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

1. текущий контроль: опрос, решение задач на практических занятиях, проведение тестирования;
2. промежуточный контроль: экзамен.

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1. Критерии оценки ответа на экзамене

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине.

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует отличные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует хорошие теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2. Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

«5» (отлично): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные планом практических занятий; студент ответил на вопросы с ошибками или не ответил на вопросы.

7.2.3. Критерии оценки результатов тестирования

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста. Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставаемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно».

7.3 Оценочные средства

7.3.1 Текущий контроль

Примерные тестовые задания

(формирование компетенций ПК-3)

1. Бизнес-процесс – это:

- 1) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
- 2) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
- 3) Последовательность взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание ценности для потребителя
- 4) Процесс управления компанией и ее подразделениями.
- 5) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.

2. Входы бизнес-процесса – это:

- 1) Информация (документы) и материальные объекты
- 2) Сырье и материалы

- 3) Регламентирующие процесс документы
- 4) Распоряжения руководителя

3. Выходы бизнес-процесса – это:

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

4. Ресурсы бизнес-процесса – это:

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

5. Показатели бизнес-процесса – это:

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

6. При внедрении процессного подхода:

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

7. При внедрении процессного подхода для целей управления:

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

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

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

9. Основные бизнес-процессы это:

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

10. Вспомогательные бизнес-процессы это:

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

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

- 1) Рекомендаций общего характера.
- 2) Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в

соответствии с установленными требованиями.

- 3) Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
- 4) Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

12. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

- 1) Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
- 2) Внешними консультантами.
- 3) Рабочей группой организации.
- 4) Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
- 5) Менеджером по качеству и его сотрудниками.

13. Для управления бизнес-процессом необходимы:

- 1) Показатели результативности и эффективности процессов.
- 2) KPI процесса.
- 3) Показатели времени выполнения процесса.
- 4) Показатели затрат на процесс.

14. Какие модели учитывают время выполнения функций?

- 1) Функциональные модели
- 2) Объектные модели
- 3) Имитационные модели

15. Дайте определение понятию «Процессы управления»

- 1) Процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их универсальных средств.
- 2) Процессы, охватывающие комплекс функций управления бизнес-системы в целом
- 3) Процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса

16. Укажите основные компоненты диаграммы потоков данных

- 1) Потоки данных
- 2) Накопители данных (хранилища)
- 3) Сущность
- 4) Процессы
- 5) Внешние сущности
- 6) Атрибут

17. Какая модель отвечает на вопрос кто-что делает в компании и кто за что отвечает

- 1) Процессно-ролевая модель
- 2) Функционально-технологическая модель
- 3) Организационно-функциональная модель

18. Какие диаграммы используются на этапе описания бизнес-деятельности?

- 1) Диаграммы взаимодействия
- 2) Диаграммы деятельности
- 3) Диаграммы последовательностей
- 4) Диаграммы компонентов
- 5) Диаграммы прецедентов

19. Какие из перечисленных функций реализуются в подсистеме маркетинга корпоративной ИС?

- 1) Управление продажами
- 2) Анализ и планирование подготовки кадров

- 3) Анализ работы оборудования
- 4) Финансовый анализ и прогнозирование
- 5) Анализ и установление цены

20. Какие из перечисленных процессов относятся к группе организационных в соответствии со стандартом ISO/IEC 12207?

- 1) Создание инфраструктуры
- 2) Разработка
- 3) Обучение
- 4) Приобретение
- 5) Поставка

21. Появление «туннелей» на диаграмме означает:

- 1) одна из стрелок диаграммы декомпозиции отсутствует на родительской диаграмме и связана с другими стрелками той же диаграммы
- 2) стрелка родительской диаграммы присутствует в диаграмме расщепления соответствующего блока
- 3) стрелка, присутствующая на родительской диаграмме, отсутствует в диаграмме декомпозиции соответствующего блока
- 4) стрелка диаграммы декомпозиции отсутствует на родительской диаграмме и не связана с другими стрелками той же диаграммы

22. В каком виде могут быть представлены требования?

- 1) в виде модели
- 2) в виде списка
- 3) в виде формальной спецификации
- 4) в виде документа

23. Какие характеристики системы определяются нефункциональными требованиями?

- 1) особенности поставки
- 2) сервисы системы
- 3) надежность системы
- 4) соответствие стандартам
- 5) уровень качества

24. Результативность бизнес-процесса это:

- 1) Среднее время выполнения процесса.
- 2) Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.
- 3) Производительность процесса.
- 4) Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

25. Эффективность бизнес-процесса это:

- 1) Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
- 2) Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
- 3) Процент дефектов продукции.
- 4) Себестоимость единицы изделия.

Практическое задание

Составьте регламент бизнес-процесса:

1. Характеристика объекта исследования

(историческая справка, основные виды деятельности организации, организационная структура управления, оценка финансового состояния, место

организации в экономике региона, России и другая информация, необходимая для получения общего представления об объекте исследования).

2. Назначение и область применения

Настоящий регламент процесса устанавливает порядок выполнения “процесса . . .” (например, процесса производства продукции, соответствующей требованиям заказчика и нормативным документам; процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества и результатов процесса и т.п.).

Требования настоящего регламента процесса распространяются на все функции и работы, выполняемые в ходе выполнения “процесса . . .” в . . . (название подразделения).

3. Нормативные ссылки

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы: (например, ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества - Основопологающие принципы и словарь». ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества – Требования», положение об отделе закупок, должностная инструкция начальника отдела «__» и т.д.).

4. Термины и определения

Пример:

Субподрядчик – должностное лицо, подразделение или процесс, которые участвуют в выполнении процесса, но административно не подчиняются владельцу процесса.

5. Владелец процесса, выходы и входы процесса

5.1 Владелец процесса (название должности).

Основные обязанности владельца процесса установлены в должностной инструкции _____ (название инструкции).

5.2 Выходы процесса

Клиентами и выходами данного процесса являются:

Таблица 1 – Клиенты и выходы процесса

Клиент	«Выход»	Описание выхода
Клиент 1	Выход 1	
	Выход 2	
	...	
Клиент 2	Выход 1	
	...	

(в данном разделе указываются клиенты процесса, названия выходов процесса и спецификация на выходы. В случае, если один выход направляется нескольким клиентам, допускается группировать информацию данного раздела по выходам).

5.3 Входы процесса

Входами и поставщиками для процесса являются:

Таблица 2 – Клиенты и входы процесса

Поставщик	«Вход»	Описание входа
Поставщик 1	Вход 1	
	Вход 2	
	...	
Поставщик 2	Вход 1	
	...	

6. Ресурсы процесса

6.1 Персонал

Необходимая численность сотрудников и их квалификация закреплены в штатном

расписании подразделений: _____ (в данном разделе указываются перечень должностных лиц и исполнителей приводится в случае, если для выполнения процесса в нем участвуют сотрудники различных подразделений. Названия должностей).

6.2 Инфраструктура

Инфраструктура, необходимая для проведения процесса, состоит из:

6.2.1 Здания и производственные помещения.

(перечисляются здания и помещения, в которых выполняется данный процесс с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии).

6.2.2 Оборудование

(перечисляется оборудование, используемое при проведении данного процесса и должностные лица, ответственные за поддержание данных ресурсов в надлежащем состоянии).

6.2.3 Транспорт и связь

(перечисляются транспортные средства и связь, с помощью которых проводится данный процесс, с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии)

6.3 Производственная среда

При выполнении функций и работ в рамках данного процесса предъявляются следующие требования к среде: (температура, влажность, освещенность (при проведении контрольных операций) и т. д.).

7. Выполнение процесса

7.1 Схема процесса

Схема “Процесса ...”, состав функций, входящих в процесс, последовательность работ и их взаимосвязь, ответственные за выполнение функций и точки возникновения данных о процессе, приведены на рисунке 1.

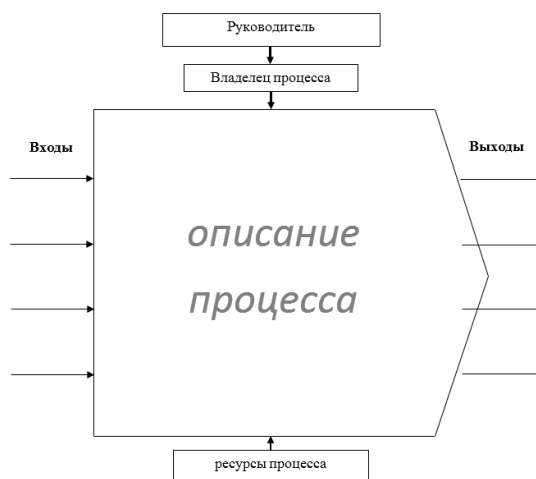


Рисунок 1 – Схема процесса

7.2 Перечень функций (работ, подпроцессов)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

Таблица 3 – Матрица ответственности персонала за функции в процессе

Функции (работы)	Должностные лица						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Планирование	+						
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11. Контроль выполнения	+						
12. Управление процессом	+						
13. Отчетность о ходе процесса	+						

Должностные лица, ответственные за функции (работы):

1. Владелец процесса - _____ (должность).
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

8. Порядок выполнения функций и работ

Порядок выполнения функций и работ в рамках данного процесса.

(в этом разделе описывается порядок выполнения работ и функций, составляющих процесс, ответственность за проведение этих работ, взаимодействие персонала и подразделений, образующиеся при проведении процесса, представленные в виде схемы на рисунке 1).

9. Ответственность руководства за управление процессом

Владелец процесса несет ответственность за:

- а) доведение до всего персонала важности удовлетворения требований заказчика и нормативных документов;
- б) доведение до всего персонала политики в области качества организации и роли (название подразделения) и каждого работника в реализации политики в области качества.
- в) установление целевых показателей в области качества для процесса и соответствие этих целевых показателей с целями организации;
- г) регулярного анализа хода процесса и своевременную разработку корректирующих и предупреждающих действий;
- д) обеспечение всех необходимых ресурсов для выполнения работ в рамках настоящего процесса.

10. Выводы и рекомендации (даются краткие выводы и рекомендации по улучшению)

7.3.2 Промежуточная аттестация

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

(формирование компетенций ПК-3)

- 1 Понятие бизнес-процесса
- 2 Классификация бизнес-процессов
- 3 Структура бизнес-процесса
- 4 Основные характеристики и параметры бизнес-процесса
- 5 Жизненный цикл управления процессами
- 6 Этапы стратегического анализа
- 7 Инструменты стратегического анализа
- 8 Понятие модели бизнес-процесса.
- 9 Существующие методы моделирования бизнес-процессов и примеры их использования.
- 10 Основные этапы моделирования бизнес-процессов.
- 11 Графическое моделирование
- 12 Табличное моделирование: матрицы ответственности.
- 13 Диаграмма Ганта
- 14 Организационно-функциональное моделирование бизнес-процессов.
- 15 Бизнес-процессное моделирование.
- 16 Модели финансовой структуры.
- 17 Информационные модели.
- 18 Основные модели ARIS.
- 19 Основные элементы моделей в ARIS.
- 20 Концепция BPM: сущность и основные понятия.
- 21 Основные элементы диаграммы процесса в нотации BPMN
- 22 Анализ бизнес-процессов: качественный и количественный
- 23 Структурный анализ процессов
- 24 Логический анализ процессов
- 25 Количественный анализ процессов
- 26 Основные методы оптимизации процессов
- 27 Инструменты для оптимизации процессов
- 28 Составление программы реинжиниринга.
- 29 Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса.
- 30 Составные части и этапы процесса реинжиниринга.
- 31 Критерии оценки реинжиниринга бизнес-процессов.
- 32 Методы анализа рисков бизнес-процессов.
- 33 Матрица рисков бизнес-процессов.
- 34 Методы управления рисками.
- 35 Элементы управления эффективностью деятельности организации
- 36 Система KPI.
- 37 Формирование KPI и определение ответственных исполнителей
- 38 Основные этапы внедрения бизнес-процессов
- 39 Понятие контроллинга
- 40 Показатели процесса и их классификация
- 41 BI- и PI-системы контроллинга
- 42 Основные фазы внедрения контроллинга процессов