

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОРПОРАЦИИ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и код направления – 38.04.02 «Менеджмент»
Наименование направленности / профиля – «Корпоративное управление»

Уровень квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – заочная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными
возможностями здоровья и инвалидов

Москва 2019

Управление бизнес-процессами

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент М.Е. Этингоф

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания
кафедры управления
№ 11 от 20.06.2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

- 1. Пояснительная записка**
 - 1.1. Цель и задачи дисциплины
 - 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине
 - 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
 - 2. Структура дисциплины**
 - 3. Содержание дисциплины**
 - 4. Образовательные технологии**
 - 5. Оценка планируемых результатов обучения**
 - 5.1. Система оценивания
 - 5.2. Критерии выставления оценок
 - 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине
 - 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**
 - 6.1. Список источников и литературы
 - 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
 - 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**
 - 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**
 - 9. Методические материалы**
 - 9.1. Планы практических (семинарских) занятий.
 - 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ
- Приложения**
- Приложение 1. Аннотация дисциплины
- Приложение 2. Лист изменений

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи курса:

- изучение теоретических и методологических основ управления процессами,
- овладение понятийным аппаратом дисциплины «Управление бизнес-процессами», освоение принципов, методов, функций и инструментария управления процессами,
- приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях различной макро и микроэкономической ситуации,
- овладение практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов.
- Изучить существующие методы и инструменты управления бизнес-процессами;
- Сформировать практические навыки управления бизнес-процессами в международных компаниях;
- Изучить методы и инструменты исследования, анализа и диагностики моделей бизнес-процессов, используемых в международных компаниях.

1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

профессиональными компетенциями (ПК),

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (ПК-8).

Знать:

- Научные основы управленческой деятельности в области управления процессами, основные принципы и концепции;
- Теоретические основы систематизации процессов;
- Методологию моделирования и анализа процессов в международных организациях;
- Методология внедрения процессно-ориентированного управления;
- Методы и средства непрерывного управления процессами.

Уметь:

- моделировать глобальные бизнес-процессы международной организации с применением формальных нотаций и стандартов;
- анализировать модели бизнес-процессов;
- использовать зарубежный опыт управления современными организациями;
- использовать информационные технологии для управления процессами;
- принимать эффективные решения в рамках процессно-ориентированной организации;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности международной организации на основе методологии процессного подхода к управлению.

Владеть:

- методами анализа и проектирования бизнес-процессов;
- методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов;
- программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов;
- методами диагностирования финансово-экономического состояния организации;
- методами реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов.

Результаты обучения могут быть представлены в виде таблицы:

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенции</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1)	Знать: <ul style="list-style-type: none"> • Научные основы управленческой деятельности в области управления процессами, основные принципы и концепции; • Теоретические основы систематизации процессов;

		<ul style="list-style-type: none"> • Методологию моделирования и анализа процессов в международных организациях; • Методология внедрения процессно-ориентированного управления; • Методы и средства непрерывного управления процессами. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • моделировать глобальные бизнес-процессы международной организации с применением формальных нотаций и стандартов; • анализировать модели бизнес-процессов; • использовать зарубежный опыт управления современными организациями; • использовать информационные технологии для управления процессами; • принимать эффективные решения в рамках процессно-ориентированной организации; • управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности международной организации на основе методологии процессного подхода к управлению. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методами анализа и проектирования бизнес-процессов; • методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; • программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов; • методами диагностирования финансово-экономического состояния организации; • методами реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов.
ПК-8	способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада	<p>Знать: специфику корпоративного управления</p> <p>Уметь: выявлять проблемы, имеющие место в современном корпоративном управлении</p> <p>Владеть: методами выбора и обоснования тем магистерского исследования</p>

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами в корпорации» является частью цикла вариативных обязательных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», программа «Корпоративное управление». В учебном плане магистерской программы курс читается с учетом того, что, с одной стороны, у обучающихся уже есть основанные на их практическом опыте представления о проблематике организации и проведения научных

исследований в менеджменте, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других дисциплин данной программы (например, «Управление изменениями в корпорации», «Методы управления инновационным развитием корпорации»).

2. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часов, экзамен – 9 часов и самостоятельная работа обучающихся – 87 часов.

№ п/ п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости <i>(по неделям семестра)</i>
				Лек-ции	Семи-нары	Эк-замен	СРС в часах	Форма промежуточной аттестации <i>(по семестрам)</i>
1	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	3		0,5	1		10	Собеседование, входное тестирование
2	Основы функционирования и развития международных компаний			0,5	1		12	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Процессный подход к управлению в современных организациях			0,5	1		12	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Управление эффективностью бизнес-процессов			1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Менеджмент знаний в управлении бизнес-процессами			0,5	1		15	Обсуждение теоретических вопросов.

6	Методы и инструменты анализа бизнес-процессов			1	2		15	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Выполнение письменной работы Моделирование Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий Тестирование
	Промежуточная аттестация					9	8	Экзамен
	ИТОГО			4	8	9	87	108

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования.

Понятия: «бизнес-процесс», «модель организации», «бизнес модель». Организация как модель процессов. Классификация методов управления. Понятие, цели и методология управления бизнес-процессами. История развития процессно-ориентированного управления.

Научные методы познания феномена «процесс». Процесс как статическое и динамическое явление в организации. Определение бизнес-процесса в совокупности с процессным подходом к управлению. Классификация бизнес-процессов. Модель процессно-ориентированной организации.

Тема 2. Основы функционирования и развития международных компаний.

Понятия: «международная компания», «жизненный цикл», «функциональная модель управления», «глобализация бизнеса». Специфика современных проблем управления международными компаниями. Границы функционирования транснациональных компаний. Жизненный цикл международного проекта. Модели управления международными компаниями.

Тема 3. Процессный подход к управлению в международных компаниях.

Понятия: «процессный подход к управлению», «структура процессно-ориентированной организации», «сеть процессов», «систематизирующая схема процессов». Формирование общей модели процессов международной компании. Идентификация основных и вспомогательных процессов. Процессы управления. Система процессов в международной компании (модель Retail – Н). Организационные интерфейсы. Ракурс организации и ракурс процессов. Процедурная модель. Формирование процессной структуры управления. Интеграционные свойства процессов. Особенности концепции открытых границ. Международная деятельность как процесс.

Тема 4. Управление эффективностью интегрированных процессов в международных компаниях.

Понятия: «эффект», «эффективность», «результативность», «управление эффективностью», «бизнес интеллект», «интегрированные процессы». Современный инструментарий менеджмента. Системы управления предприятием. Системы управления эффективностью. Системы управления процессами. Системы бизнес интеллекта, как компоненты эффективной модели управления международной компанией. Экономический анализ эффекта и эффективности от внедрения процессного подхода к управлению в международной компании.

Тема 5. Менеджмент знаний в рамках управления интегрированными международными проектами.

Понятия: «знание», «менеджмент знаний», «явные знания», «скрытые знания», «международный проект». Цикл менеджмента знаний в международном проекте. Организация управления знаниями в международном проекте. Процесс управления знаниями в международном проекте. Информационные технологии управления знаниями. Экономические аспекты управления знаниями в международном проекте. Знание как нематериальный актив международного проекта. Реализация знания.

Тема 6. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов в международных компаниях.

Понятия: «анализ», «синтез», «диагностика», «модель процесса». Анализ фактической ситуации. Определение критериев для оценки моделей процессов. Использование эталонных моделей. Бенчмаркинг моделей процессов. Документация результатов анализа. Разработка модели будущего. Симуляция моделей процессов. Функционально-стоимостной анализ процессов. Структурный анализ процессов. Объектно-ориентированный анализ процессов. Многофакторный анализ процессов. Анализ процессов с точки зрения ценностно-ориентированной деятельности. Совершенствование моделей процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов.

4. Информационные и образовательные технологии

При реализации программы дисциплины «Управление бизнес-процессами» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия, а также различные формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины «Управление бизнес-процессами» используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к семинарским занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу в компьютерном классе и библиотеке. Она направлена на закрепление и углубление знаний, полученных в ходе аудиторных занятий.

Изучение дисциплины заканчивается подготовкой итоговой письменной работы, написанной студентами на основе анализа материалов, собранных в ходе самостоятельной работы в компьютерном классе и библиотеке. Итоговая письменная работа по дисциплине позволяет проверить уровень овладения студентами профессиональных компетенций, заявленными в данной дисциплине и соответствующих ФГОС по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Образовательные технологии по дисциплине

«Управление бизнес-процессами» (очная форма)

68 % – интерактивных занятий от объема аудиторных занятий

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формируемые компетенции</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	Лекция 1	ПК-1, ПК-8	Вводная лекция
2.	Основы функционирования и развития международных компаний	Лекция 2 Семинар 1, Самостоятельная работа	ПК-1, ПК-8	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
3.	Процессный подход к управлению в современных организациях	Лекция 3 Семинар 2, 3 самостоятельная работа	ПК-1, ПК-8	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
4.	Управление эффективностью бизнес-процессов	Лекция 4 Семинар 4, самостоятельная работа	ПК-1, ПК-8	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
5.	Менеджмент знаний в	Лекция 5 Семинар 5	ПК-1, ПК-8	Лекция-визуализация Разбор конкретных

	управлении бизнес- процессами	Самостоятельная работа		ситуаций
6.	Методы и инструменты анализа бизнес- процессов	Лекция 6 Семинар 6-7 Самостоятельная работа	ПК-1, ПК-8	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Выполнение письменной работы Моделирование

**5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости,
промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

**5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе
освоения дисциплины**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения
дисциплины:

№п/п	Контролируемые дисциплины	Код контроли руемой компете нции	Наименование оценочного средства
1.	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	ПК-1, ПК-8	Устный опрос, тестовые задания.
2.	Основы функционирования и развития международных компаний	ПК-1, ПК-8	Дискуссия, устный опрос
3.	Процессный подход к управлению в современных организациях	ПК-1, ПК-8	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи, тестовые задания, расчетно- графическая работа.
4.	Управление эффективностью бизнес-процессов	ПК-1, ПК-8	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи,

			тестовые задания.
5.	Менеджмент знаний в управлении бизнес-процессами	ПК-1, ПК-8	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи
6.	Методы и инструменты анализа бизнес-процессов	ПК-1, ПК-8	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи, тестовые задания.

5.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений и (или) опыта деятельности

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

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

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

Форма контроля	Срок отчетности	Максимальное количество баллов	
		За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2, 3, 6, 9 недели	3 балла	12 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	2, 4, 5, 7, 8, 10 недели	6 баллов	36 баллов
3. Тестирование (темы 1-5)	7 неделя	6 баллов	6 баллов

4. Контрольная работа (темы 6-10)	13 неделя	6 баллов	6 баллов
5. Промежуточная аттестация (экзамен)	14 неделя		40 баллов
6. Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

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

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

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

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Управление бизнес-процессами» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях,

тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет (3 семестр). Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

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

Текущий контроль

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

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

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

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

При оценивании контрольной работы учитывается:

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

Промежуточная аттестация (экзамен)

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

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

5.4 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений и (или) опыта деятельности

Типовое тестовое задание к экзамену по курсу «Управление бизнес-процессами»

Тема №3 Процессный подход к управлению в современных организациях

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

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

2. Хроническая вариация вызвана:

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

3. Выделите требования, предъявляемые к единой информационной системе:

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

4. Система MRP это –

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

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

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

6. К контрольным картам для факторов относятся:

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

г) контрольные карты *np*-типа

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

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

8. Чему равно стандартное отклонение выборки:

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

9. Контрольные карты используются для выявления:

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

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

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

Примерные вопросы контрольной работы

1. Основные принципы управления.
2. Управленческий цикл, модели и методы управления.
3. Система и методы управления.
4. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений и управление процессами.
5. Основные статистические методы управления процессами.
6. Практическое использование карт процессов и их анализа.
7. Стандарты проектирования процессов: управление входными данными и ресурсами.
8. Стандарты проектирования процессов: способы изучения, анализа, проверки, подтверждения.
9. Способы анализа бизнес-процессов, на основе которого производится разработка проекта информационной системы и обоснование заложенных в нем решений.

Примерные темы аналитических заданий

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

9. Провести функционально-стоимостной анализ процессов на примере международной компании.
10. Рассмотреть применение структурного анализ процессов на примере международной компании.

Примерный перечень практических заданий

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

Контрольные вопросы к экзамену по курсу «Управление бизнес-процессами»

1. Основные принципы управления.
2. Управленческий цикл, модели и методы управления.
3. Система и методы управления.
4. Типы организационных структур, взаимодействие структурных подразделений и управление процессами.
5. Основные статистические методы управления процессами.
6. Практическое использование карт процессов и их анализа.
7. Семейство стандартов IDEF в управлении процессами: общие цели и задачи.
8. Стандарт IDEF1: его назначение, цели, основные преимущества.
9. Терминология и семантика IDEF1.
10. Стандарт IDEF3: его назначение, цели, основные преимущества.
11. Общий вид диаграммы, предназначенной для описания последовательности этапов технологического процесса (PFDD) в IDEF3. Пример.
12. Понятие «родительской» и «дочерней» диаграмм в IDEF3.
13. Применение методов контроля объектно-ориентированных систем в управлении процессами.
14. Стандарты проектирования процессов: управление входными данными и ресурсами.

15. Стандарты проектирования процессов: способы изучения, анализа, проверки, подтверждения.
16. Управление документацией и ее изменениями.
17. Использование методов статистического контроля процессов (SPC).
18. Способы анализа бизнес-процессов, на основе которого производится разработка проекта информационной системы и обоснование заложенных в нем решений.
19. Информационные технологии контроля процессов: основные задачи контроля.
20. Структура и общие характеристики систем контроля.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

Список литературы

Основная

Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057215> (дата обращения: 25.12.2020).

Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. - Москва :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с.ISBN 978-5-906818-12-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/767202> (дата обращения: 25.12.2020).

Ротер, М. Учись видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 136 с.ISBN 978-5-9614-6145-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926117> (дата обращения: 25.12.2020).

Дополнительная

Всяких, Е. И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / Всяких Е.И., Зуева А.Г., Носков Б.В., - 2-е изд., (эл.) - Москва :ДМК Пресс, 2018. - 248 с.: . - (ИТ-Экономика)ISBN 978-5-93700-038-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/982405> (дата обращения: 25.12.2020).

Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии : пособие / Р.А. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. - ISBN 978-

5-16-010471-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987749> (дата обращения: 25.12.2020).

Уилер, Д. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта: Справочное пособие / Уилер Д., Чамберс Д. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 409 с.: ISBN 978-5-9614-5726-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003035> (дата обращения: 25.12.2020).

Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704. - ISBN 978-5-16-012868-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/949606> (дата обращения: 25.12.2020).

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

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

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Архитектоника корпораций» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС)

Перечень ПО

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное

Перечень БД и ИСС

№ п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Библиотека

Перечень договоров ЭБС (за период, соответствующий сроку получения образования по ООП)		
Учебный год	Наименование документа с указанием реквизитов	Срок действия документа
2019/2020	Договор № 3634эбс от 12.03.2019 г. ЭБС «Znanium.com»; ООО «ЗНАНИУМ» Договор № 225-01-44 от 28.10.2019 г. ЭБС «Юрайт». ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ»	с 13.03 2019 г. по 12.03 2020 г.; с 20.12 2019 г. по 19.12 2020 г.

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя).

В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся при необходимости, могут быть созданы фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.).

При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Международные школы стратегий» может быть привлечен комплекс специализированных учебных аудиторий, оснащенных аудио-визуальным компьютерным и проекционным оборудованием, что дает возможность активизировать проведение лекционных и семинарских занятий.

Данный комплекс имеет следующие особенности:

- функциональную: комплекс полифункционален и при использовании его для любой из выделенных целей (учебно-методической, обучающей, справочно-информационной) одновременно активизируются другие; целевая вспомогательность определяется единством информации и программного обеспечения;
- предметно-содержательную: использование комплекса затрагивает вопросы не только практического использования технических средств обучения и новых информационных технологий, но и методы, приемы, позволяющие на новом качественном уровне отрабатывать все виды учебной нагрузки, дающие возможность получить практические навыки в освоении наиболее перспективных технологий, построении собственных обучающих модулей программ и т.д.;
- информационную: в комплексе предпринята попытка свести в единую систему самые разные типы и виды технических средств обучения, методов и методик преподавания, новых коммуникационных и информационных технологий, дать систему критериев целесообразности использования того или иного средства, в зависимости от целевых установок курса;
- дидактическую: комплекс является реализацией концепции новой информационной среды и предназначен для неограниченного использования преподавателями, аспирантами в различных режимах (лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы, справочная поддержка и т.д.);
- презентационную: данный комплекс позволяет проводить в более зрелищном виде защиты курсовых работ и дипломных проектов, что дает возможность студентам лучше продемонстрировать свои умения в систематизации, отборе, интерпретации и наглядном представлении данных, собранных ими в ходе проведения различного рода научных и поисковых исследований, а также в аргументированном отстаивании своих собственных позиций и научных взглядов при обсуждении полученных результатов в диалоговом режиме с преподавателями факультета управления.

Так, к примеру, для проведения семинарских занятий, включая тестирование и разбор конкретных case-ситуаций, могут быть использованы следующие аудитории:

501 – 12 РС пользователя, 1 РС преподавателя, экран, проектор, маркерная доска, DVD;

502 – 12 РС пользователя, 1 РС преподавателя, экран, проектор, маркерная доска, DVD, интерактивная доска;

503 – 12 РС пользователя, интерактивная доска, проектор, DVD (многопрофильный компьютерный класс «Дельфин»).

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС)

Перечень ПО

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное

Перечень БД и ИСС

№ п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2019 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Библиотека

Перечень договоров ЭБС (за период, соответствующий сроку получения образования по ООП)		
Учебный год	Наименование документа с указанием реквизитов	Срок действия документа
2019/2020	Договор № 3634эбс от 12.03.2019 г. ЭБС «Znaniy.com»; ООО «ЗНАНИУМ»	с 13.03 2019 г. по 12.03 2020 г.;
	Договор № 225-01-44 от 28.10.2019 г. ЭБС «Юрайт». ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ»	с 20.12 2019 г. по 19.12 2020 г.

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости рабочая программа дисциплины адаптируется для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения.

Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя). В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при необходимости создаются фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.). При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

9. Методические МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

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

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

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

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

Семинар 1.

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

Вопросы:

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

Семинар 2.

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

Вопросы:

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

Семинар 3.

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

Вопросы:

1. Изучить современные системы управления процессами.
2. Рассмотреть примеры использования систем бизнес интеллекта, как компоненты эффективной модели управления международной компанией.
3. Провести экономический анализ эффекта и эффективности от внедрения процессного подхода к управлению в международной компании.

Семинар 4

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

Вопросы:

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

Семинар 5

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

Вопросы:

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

Список литературы

Основная

Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057215> (дата обращения: 25.12.2020).

Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. - Москва :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с.ISBN 978-5-906818-12-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/767202> (дата обращения: 25.12.2020).

Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 136 с.ISBN 978-5-9614-6145-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926117> (дата обращения: 25.12.2020).

Дополнительная

Всяких, Е. И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / Всяких Е.И., Зуева А.Г., Носков Б.В., - 2-е изд., (эл.) - Москва :ДМК Пресс, 2018. - 248 с.: . - (ИТ-Экономика)ISBN 978-5-93700-038-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/982405> (дата обращения: 25.12.2020).

Уилер, Д. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта: Справочное пособие / Уилер Д., Чамберс Д. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 409 с.: ISBN 978-5-9614-5726-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003035> (дата обращения: 25.12.2020).

Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704. - ISBN 978-5-16-012868-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/949606> (дата обращения: 25.12.2020).

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 5 до 10 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц).

Письменная работа представляется на бумажном носителе (печать на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата не более А3.

Страницы письменной работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включается в общую нумерацию. На Титульном листе и Содержании номер не ставят. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы, на которой, так же как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения оформляют как продолжение письменной после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т. д.). В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

Научно-справочный аппарат письменной работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки. Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в письменной работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так: «Цит. по:», «Приводятся по:».

9.3. Иные материалы

СИТУАЦИИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ЗАДАНИЕ 1

Анализ бизнес-процесса.

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

Пример решения Задания 2.

Диагностика бизнес-процесса «Получить патент на изобретение»

1. Описание бизнес-процесса

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

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

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

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

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

2. Диаграммы процессов и их спецификации

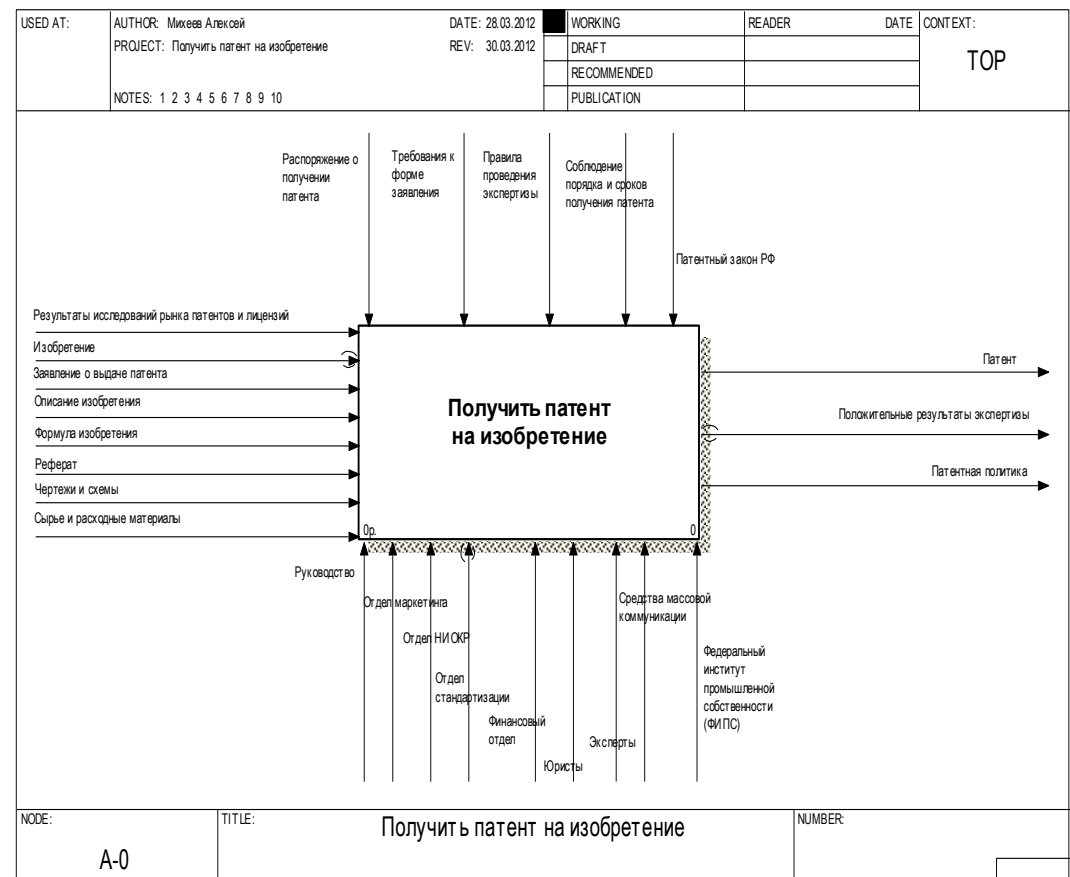
В данном разделе представлены скриншоты бизнес-процессов и их спецификации.

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

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

Результаты исследований рынка патентов и лицензий	Комплексное исследование рынка: конкурентов, товаров-заменителей, товаров, имеющих патентную защиту, специфика патентной политики конкурентов. Необходима для формирования патентной стратегии компании. Патент - это конкурентное преимущество для нас и барьер для других на рынке.
Заявка на получение патента	Заявка на выдачу патента должна содержать: <ul style="list-style-type: none">• заявление о выдаче патента с указанием автора изобретения и лица, на имя которого испрашивается патент;• описание изобретения, раскрывающее его с полнотой, достаточной для осуществления;• формулу изобретения, выражающую его сущность и полностью основанную на описании;• чертежи и иные материалы, если они необходимы для понимания сущности изобретения;• реферат.
Сырье и расходные материалы	Материалы необходимые для получения патента: затраты на исследования рынка, сбор информации, подготовку пакета документов, патентные пошлины.

Рисунок 1 Диаграмма А-0



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

Положительные результаты экспертизы	Изобретение удовлетворяет условиям патентоспособности
Патент	Охранный документ, удостоверяющий исключительное право, авторство и приоритет изобретения, полезной модели либо промышленного образца. Срок действия патента зависит от объекта патентования и составляет от 10 до 25 лет. В данном случае срок патента на изобретение 20 лет.
Патентная политика	Комплекс мероприятий, направленных, во-первых, на юридическое закрепление за фирмой прав на объекты интеллектуальной собственности, относящиеся к создаваемой продукции, и, во-вторых, на обеспечение получения доходов от их использования.

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

Распоряжение о получении патента	Приказ руководства
Требования к форме заявления	Полнота, формальность, доступность для понимания.
Правила проведения экспертизы	<p>Заявка на изобретение, поступившая в ФИПС сначала проходит формальную экспертизу, задача которой является проверка наличия всех необходимых документов их соответствие установленным требованиям. О положительном результате формальной экспертизы и о дате подачи заявки на изобретение федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности уведомляет заявителя незамедлительно после завершения формальной экспертизы.</p> <p>Если заявка на изобретение не соответствует установленным требованиям к документам заявки, федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности направляет заявителю запрос с предложением в течение двух месяцев со дня получения им запроса представить исправленные или недостающие документы. Если заявитель в установленный срок не представит запрашиваемые документы или не подаст ходатайство о продлении этого срока, заявка признается отозванной. Этот срок может быть продлен указанным федеральным органом исполнительной власти, но не более чем на десять месяцев.</p> <p>ФГУ ФИПС по истечении 18 месяцев со дня подачи заявки на изобретение, прошедшей формальную экспертизу с положительным результатом, публикует в официальном бюллетене сведения о заявке на изобретение. По ходатайству заявителя эта публикация может быть осуществлена ранее. Далее проводится экспертиза заявки на изобретение по существу. Данная экспертиза проводится по ходатайству заявителя или третьих лиц, которое может быть подано в ФИПС при подаче заявки на изобретение или в течение трех лет со дня подачи этой заявки, и при условии завершения формальной экспертизы этой заявки с положительным результатом.</p> <p>Экспертиза заявки на изобретение по существу включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. информационный поиск в отношении заявленного изобретения для определения уровня техники, по сравнению с которым будет осуществляться оценка новизны и изобретательского уровня изобретения; 2. проверку соответствия заявленного изобретения условиям патентоспособности.
Соблюдения порядка и сроков получения патента	Регламентирует Патентный закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3517
Патентный закон РФ	Регулирует все отношения, связанные с получением, использованием, прекращением и восстановлением действия патента

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

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

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

А-1 -Выбрать новый продукт для патентизации;

A-2 - Подготовить заявку;

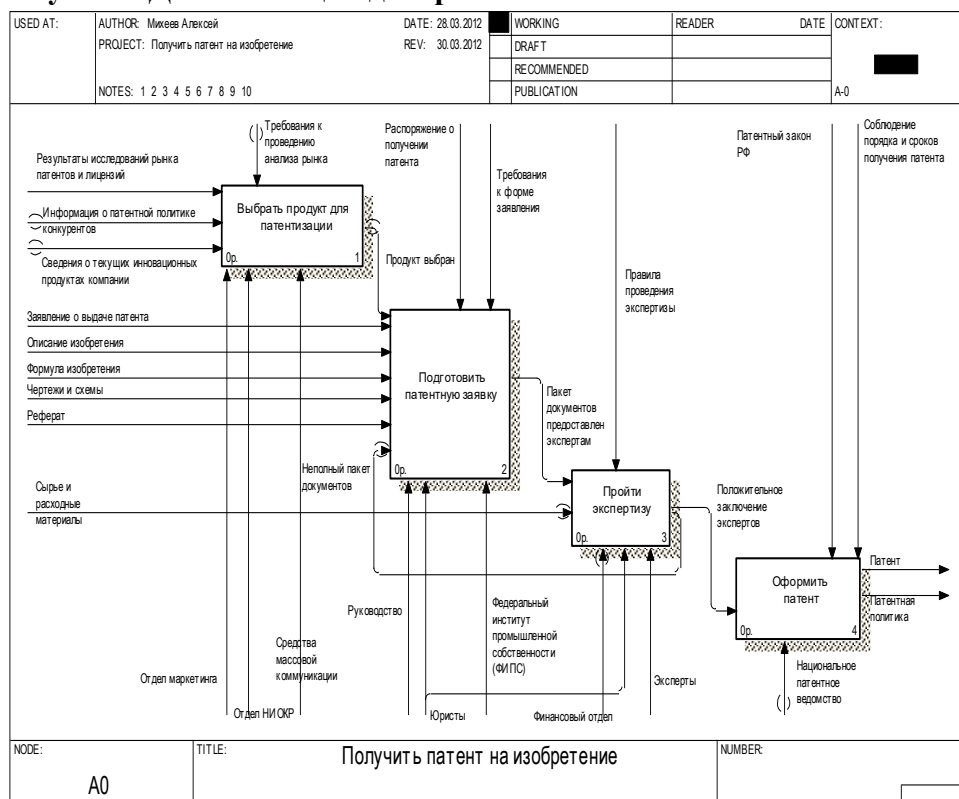
A-3 - Пройти экспертизу;

A-4 - Оформить патент.

Описание диаграммы A-0.

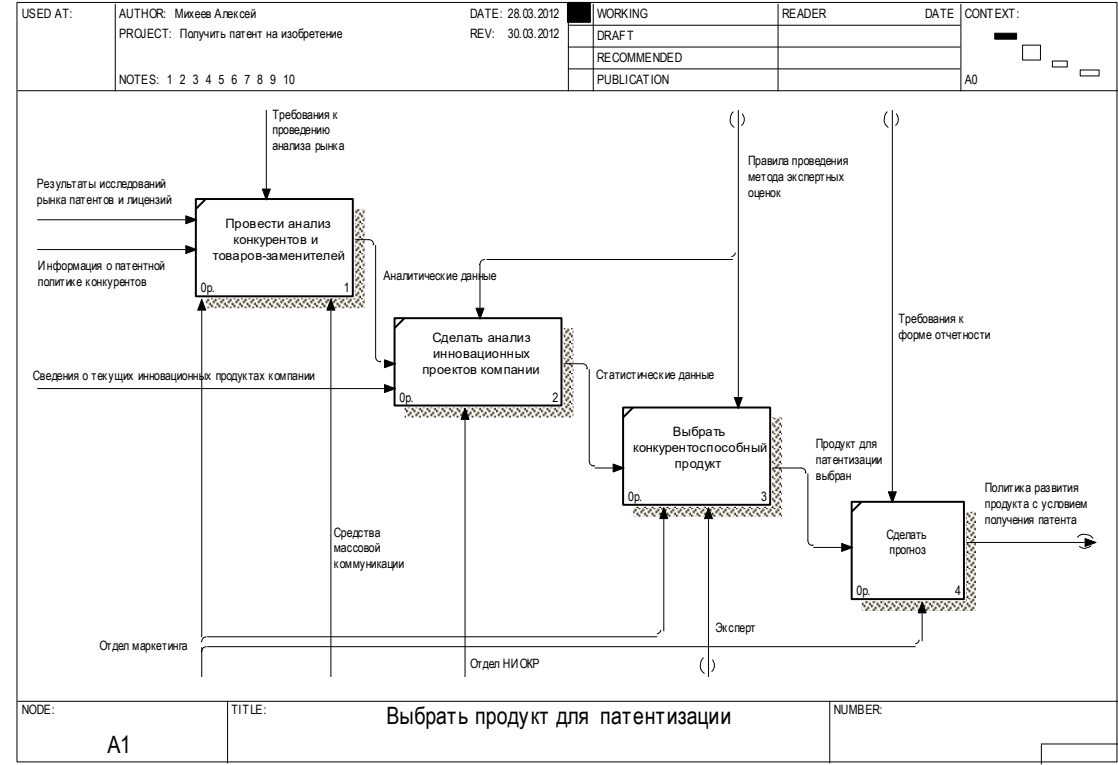
Ниже представлена схема взаимодействия основных бизнес-процессов.

Рисунок 2 Декомпозиция диаграммы A-0



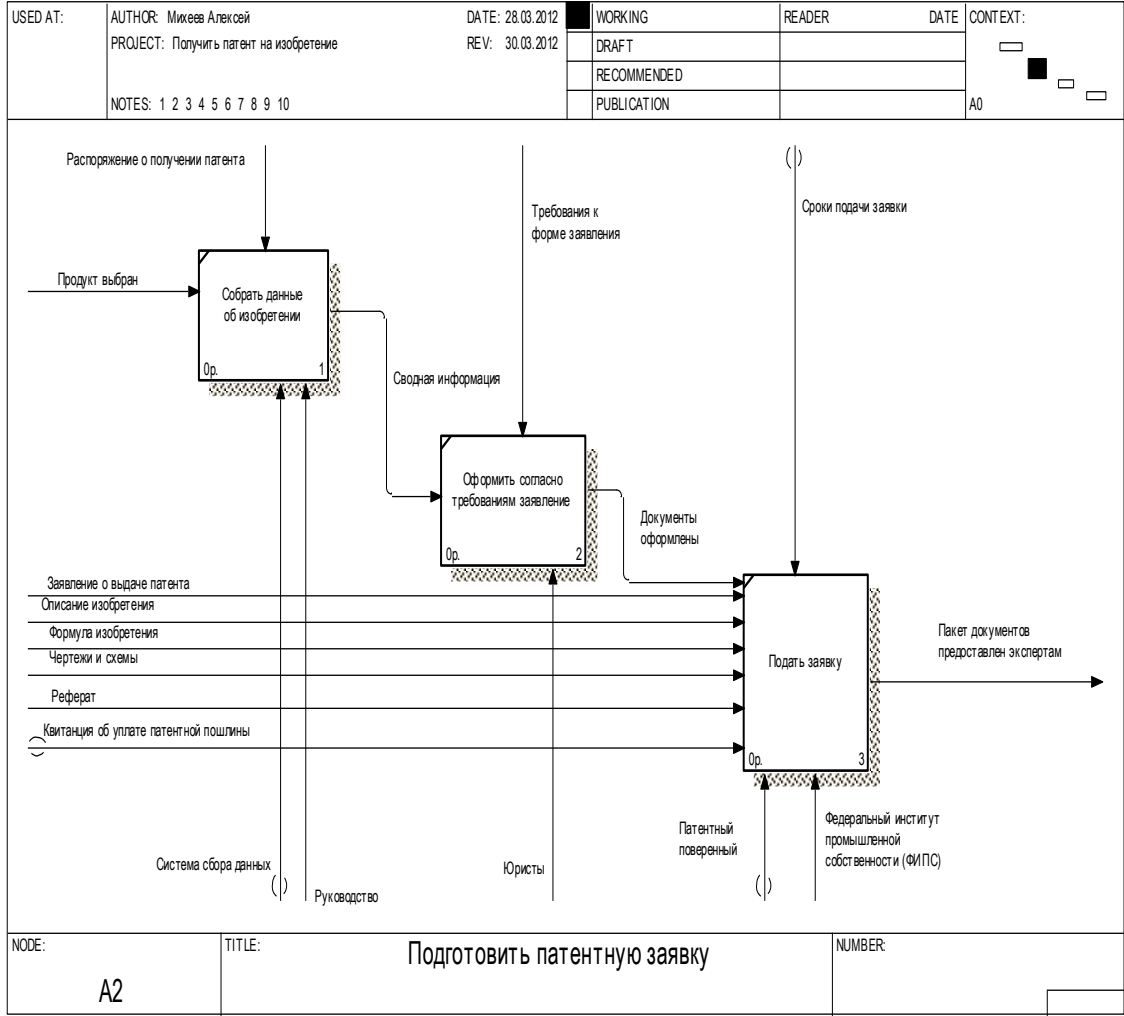
На первом этапе «Выбрать новый продукт для патентизации» A-1 происходит следующее: *отдел маркетинга* осуществляет сбор информации о текущем состоянии рынка патентов и лицензий, основных контрагентах, товарах-заменителях для проведения комплексного анализа. *Результаты анализа* смогут подсказать, в каком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

Рисунок 3 Декомпозиция А-1



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

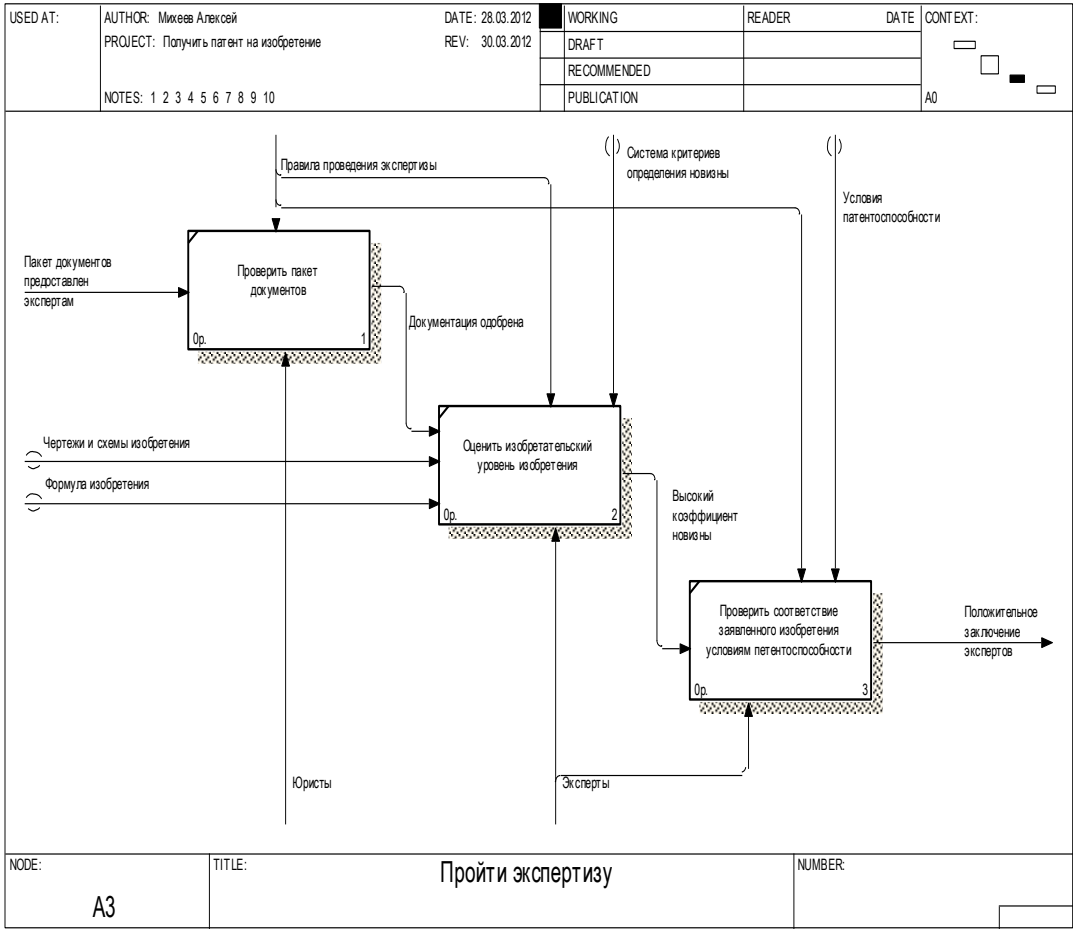
Рисунок 4 Декомпозиция А-2



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

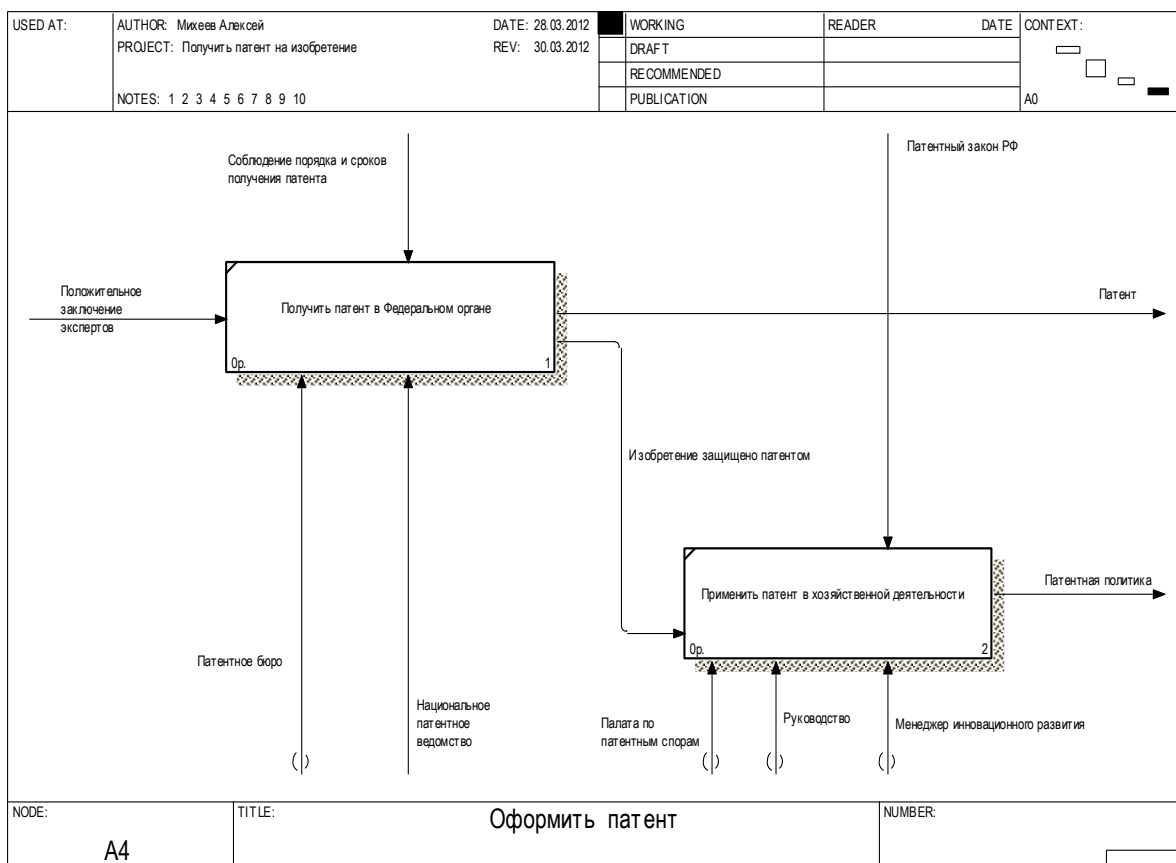
1. Изобретению предоставляется правовая охрана, если оно является новым, имеет изобретательский уровень и промышленно применимо.
2. Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники.
3. Изобретение имеет изобретательский уровень, если оно для специалиста явным образом не следует из уровня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

Рисунок 5 Декомпозиция А-3



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

Рисунок 6 Декомпозиция А-4



3. Анализ и диагностика

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

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

Необходимые данные для расчетов:

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

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

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

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

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

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

Число управляющих процессом равно 13. Тогда, $\text{коэффициент контролируемости} = \frac{13}{4} = 3,25$ - то есть, процессы модели выполняются излишним количеством

сотрудников, подразделений организации и сторонними структурами.

4. Коэффициент ресурсоотдачи = - показатель демонстрирует, насколько эффективно используются ресурсы в конкретном бизнес-процессе. Позволяет отделить влияние человеческих ресурсов. Акцент делаем на нечеловеческие ресурсы, участвующие в процессе, а именно: система сбора данных и средства массовой коммуникации. Таким

образом, получаем, что $\text{коэффициент ресурсоотдачи} = \frac{1}{1,5} = 0,66$, а это означает среднюю результативность от использованных ресурсов.

5. Коэффициент регламентируемости процесса характеризует исследуемый бизнес-процесс как регулируемый или нерегулируемый нормативными регламентами рассчитывается $= \frac{1}{1,5} = 0,66$ - это означает высокую степень регламентации процессов внутри организации.

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

В итоге получаем следующую сводную таблицу:

Показатель	Значение	Нормативное значение	Вывод
Коэффициент сложности процесса	0,25	$K < 0,01$, процесс сложный	Это значит, что данная модель является простой для понимания.
Коэффициент процессности	0	Минимальное значение коэффициента говорит о высокой процессности	Все экземпляры модели связаны между собой причинно-следственными связями и горизонтально интегрированы. Бизнес-процесс является процессным.
Коэффициент контролируемости	3,25	Если $K = 1$, то процесс	Процессы модели выполняются излишним

		контролируемый, если $K < 1$ – контролируемость пониженная	количеством сотрудников, подразделений организации. в особенности задействовано много внешних структур (ФИПС, патентное бюро и др.)
Коэффициент ресурсоотдачи	0,66	$K < 1$ Чем ниже значение, тем выше ресурсоотдача	Ресурсы используются результативно, но могут использоваться эффективней
Коэффициент регламентируемости процесса	2,25	$K \geq 1$	Высокая степень регламентируемости

4. Выводы и рекомендации

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

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

ЗАДАНИЕ 2.

Ситуация «Провинциальная стратегия»

Застой

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

Из окна кабинета президента компании «Провинциалы и Ко» Валентина Викторовича Пономарева можно было разглядеть тающее вдаль солнце, предвещавшее наступление ночи. В кабинете было тихо, даже как-то необычно тихо и Валентин Викторович этот факт мысленно отметил и, расплывшись в неге, развалился в своем

большом президентском кресле у письменного стола. На стене бесшумно работал плазменный телевизор и показывал какие-то новости.

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

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

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

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

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

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

Валентин Викторович поднялся с кресла и подошел к стеллажу, на котором хранились образцы продаваемой компанией продукции. Среди всех образцов он выбрал на самой верхней полке малоприметный флакончик фиолетового цвета и открыл крышку. Запах был приятно знакомый и мгновенно отбрасывал воспоминания Валентина Викторовича на десять лет назад. Этот флакончик был наполнен старым жидким мылом с уже просроченным сроком годности, но занявшим почетное место среди товаров, продаваемых когда-либо компанией «Провинциалы и Ко».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Совет старейшин

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

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

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

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

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

Валентин Викторович выпил немного горячего чая и продолжил.

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

- Валентин, - вклинился Петр Рыжов, директор по маркетингу, - я тебе давно говорю о том же. Ребят, Валя прав. Смотрите, как режут западники. Все транснационалы уже у нас. Теперь очередь и за нашими поляками. Прикиньте, что и поляки попрут к нам со своими дистрами или сами будут запускать с производством и сети. А вы знаете, что розница не дремлет. Как только появляется предложение нового мыла, мы влезает в сети только потому, что выбиваем из поляков последние дисконты. Разве не так, Вить?

Огарев кивнул.

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

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

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

Огарев кивнул в ответ.

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

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

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

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

- Вить, это была не стратегия.

- Подожди. Ну, как...

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

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

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

- Господа, - начал свою презентацию консультант, - мы рады с вами работать и, признаюсь, очень к этому стремились давно. Вы, несомненно, лидеры на рынке Чехова и его пригорода. Но реалии таковы, что в скором времени дистрибуция в России начнет задыхаться от того, что сети начнут искать выходы на прямых производителей и принципиально откажутся от работы через дистрибьюторов. Мы занимаемся также еще и исследованиями рынков. Поэтому знаем все нюансы и рынка гигиены. Мы в работе с нашими клиентами проповедуем гибкость и плавные переходы от одной стратегии к другой. Для вас мы продумали идеи, связанные с созданием и развитием собственной розничной сети. К тому моменту, когда на российский рынок придут иностранные компании, у вас уже может быть своя брендовая сеть. Если вы эту идею поддержите, то мы, со своей стороны, приступим к работе по написанию стратегического бизнес-плана. Этот бизнес-план мы будем писать вместе с вами, проводя периодические стратегические сессии сначала с каждым из вас, а потом несколько совместных, на которых будем проводить мозговые штурмы и дополнять или изменять проект стратегии. Да, конечно, если вам захочется подробнее познакомиться с нашей компанией, вот наши презентации в распечатках и там есть ссылка на нашу страничку.

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

- Вот такие дела, - подытожил Валентин Викторович.

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

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

Выступавший консультант снова приподнялся из-за стола.

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

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

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

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

Он энергично закивал головой и смотрел на Пономарева.

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

И консультант кивнул, подтверждая слова президента.

Без розовых очков

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

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

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

«Нашими специалистами был проделан анализ всех документальных материалов, касающихся существующей стратегии компании «Провинциалы и Ко». Помимо этого были проведены совещания как общие, так и индивидуальные с директорами компании на предмет выяснения их индивидуальных позиций по новой стратегии компании. В результате проведенных мероприятий были получены заполненные анкеты интервью и заполненные директорами опросные листы, в которых они высказали свои позиции по данному вопросу (см. Приложение 1 «Результаты диагностики»).

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

ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИАГНОСТИКИ»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Упомянутая позиция директоров компании в отношении незыблемости существующих подходов к управлению и нежелание проводить какие-либо изменения в компании, а также разрабатывать новую стратегию может привести весь проект к непродуктивному финалу.

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

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

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

- Лиза, наберите мне «Сколков и Партнеров».

Через минуту раздались два коротких звонка и Пономарев ответил.

Консультанты vs. Старейшины

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

Уважаемый, Валентин Викторович

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

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

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

С уважением,

Вячеслав Скачков

Главный консультант

«Сколков и Партнеры»»

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

Валь, да, нет никаких проблем у меня с консультантами. Они ко мне приходили пару раз и мы поговорили о нашей стратегии и дальнейшем развитии. Я им высказал свои мысли на этот счет. Конечно, это быстро не происходит. Надо что-то изменять в нынешних делах, но вот меня лично смущает профессионализм консультантов из

столицы. У нас рынок чеховский специфический, его понимать надо. Да и мысли сейчас вертятся вокруг нынешних отгрузок. Ты же знаешь, сейчас сезон. Мы падем как бобики.

Витя»

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

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

Петр Рыжов

Директор по маркетингу

«Провинциалы и Ко»

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

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

Попов Д.И.»

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

У них самих что-то не получается и начинаются такие разговоры. Сейчас, Валя, нет необходимости приглашать консультантов. Отгрузки посмотри, как идут. Красота. Я не успеваю фуры заказывать на стороне. Мне кажется, что нам не стратегию надо писать, а

свой автопарк иметь пора для решения наших бизнес задач. А стратегию для того, чтоб на полку поставить, я не понимаю, для чего нам пишут.

Твой,

Константин»

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

Уважаемый, Валентин Викторович,

Мне показалось, что в своем последнем письме Вы все-таки считаете нас неправыми в решении задач проекта. Я могу ошибаться, но в своем последнем письме я выразился достаточно ясно в адрес ваших топ менеджеров. Могу еще раз отметить отсутствие с их стороны позитивного настроя на совместную работу. И именно по этой причине мы и приостановили исполнение проекта. Я полагаю, что нам нужно сначала решить указанную проблему, а уже после снова приступить к проекту. Ваша позиция мне кажется не очень конструктивной, когда Вы говорите о том, что нам нужно больше прислушиваться к директорам компании, что они проверенные и знающие люди, которые с компанией с самого ее начала. Я бы на Вашем месте попробовал нас понять и взглянуть на ситуацию с иной стороны. Я не призываю Вас уволить ваших топ менеджеров, но разобраться с ними необходимо точно. Нам кажется, что именно в них находится сила, которая не позволит компании двигаться вперед.

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

С уважением,

Вячеслав Скачков

Главный консультант

«Сколков и Партнеры»»

Невидимые муки

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

Пономарев сидел в своем президентском кресле около стола, на котором был раскрыт работающий ноутбук. Валентин Викторович еще раз медленно перечитал последнее письмо Скачкова, стараясь запомнить каждое слово, которое в нем было,

стараясь погрузиться в его смысл и вывести для себя окончательную формулу неудачи с проектом. Слова Скачкова больно резали слух, но для Пономарева становились все более правдоподобными. Пономареву стало казаться, что консультант, который без году неделю сотрудничает с компанией понял больше, чем он, который знает своих директоров вот уже десять лет.

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

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

«Распустится скоро, - улыбаясь, подумал он».

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

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

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

Вопросы:

1. Какие ошибки совершил менеджмент компании? Что не было предусмотрено в системе стратегического менеджмента?
2. Какие следует предусмотреть мероприятия по созданию системы управления знаниями для использования в процедурах разработки стратегии компании?
3. Предложите эффективный бизнес-процесс управления знаниями в контексте отраслевой конкуренции.

АННОТАЦИЯ

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

Задачи курса:

- изучение теоретических и методологических основ управления процессами,
- овладение понятийным аппаратом дисциплины «Управление бизнес-процессами», освоение принципов, методов, функций и инструментария управления процессами,
- приобретение навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях различной макро и микроэкономической ситуации,
- овладение практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов.
- Изучить существующие методы и инструменты управления бизнес-процессами;
- Сформировать практические навыки управления бизнес-процессами в международных компаниях;
- Изучить методы и инструменты исследования, анализа и диагностики моделей бизнес-процессов, используемых в международных компаниях.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

профессиональными компетенциями (ПК),

- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (ПК-8).

Знать:

- Научные основы управленческой деятельности в области управления процессами, основные принципы и концепции;

- Теоретические основы систематизации процессов;
- Методологию моделирования и анализа процессов в международных организациях;
- Методология внедрения процессно-ориентированного управления;
- Методы и средства непрерывного управления процессами.

Уметь:

- моделировать глобальные бизнес-процессы международной организации с применением формальных нотаций и стандартов;
- анализировать модели бизнес-процессов;
- использовать зарубежный опыт управления современными организациями;
- использовать информационные технологии для управления процессами;
- принимать эффективные решения в рамках процессно-ориентированной организации;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности международной организации на основе методологии процессного подхода к управлению.

Владеть:

- методами анализа и проектирования бизнес-процессов;
- методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов;
- программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов;
- методами диагностирования финансово-экономического состояния организации;
- методами реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часов, экзамен – 9 часов и самостоятельная работа обучающихся – 87 часов.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
управления
№ 12 от 15.06.2020

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП ВО

(название)

(подпись, Ф.И.О.)

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочей программе дисциплины
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
на 2020/2021 учебный год

Структура дисциплины (к п. 2 РПД на 2020)

Структура дисциплины (модуля) для заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 114 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 12 ч., самостоятельная работа обучающихся – 87 ч., промежуточная аттестация – 9 ч.

№ п/ п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
				Лек-ции	Семи-нары	Эк-замен	СРС в часах	Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
1	Основные понятия, цели и задачи изучения дисциплины и сферы профессионального использования	3		0,5	1		10	Собеседование, входное тестирование
2	Основы функционирования и развития международных компаний			0,5	1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий

3	Процессный подход к управлению в современных организациях			0,5	1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Управление эффективностью бизнес-процессов			1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Менеджмент знаний в управлении бизнес-процессами			0,5	1		15	Обсуждение теоретических вопросов.
6	Методы и инструменты анализа бизнес-процессов			1	2		15	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций Выполнение письменной работы Моделирование Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий Тестирование
	Промежуточная аттестация					9	8	Экзамен
	ИТОГО			4	8	9	93	114

Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п/п	Наименование
------	--------------

1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное