

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра Теоретической и прикладной экономики

**ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.01 Экономика

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Бизнес-аналитика в цифровой экономике

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Оптимизация бизнес-процессов*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
*д.э.н., профессор Л.В. Матраева*

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 6 от 04.04.2024

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2. Структура дисциплины	5
3. Содержание дисциплины	6
4. Образовательные технологии	6
5. Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1 Система оценивания	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
6.1 Список источников и литературы	9
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	9
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	9
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	10
9. Методические материалы	11
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий	11
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ	12
9.3 Иные материалы	12
Приложение 1. Аннотация дисциплины	13

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов» заключается в формировании представления и освоение общетеоретических знаний о бизнес-процессах в организации; овладение умениями и навыками анализа и оптимизации бизнес-процессов организации.

#### Задачи учебной дисциплины:

1. Изучение основных понятий, принципов и особенностей анализа бизнес-процессов;
2. Приобретение практических навыков использования методологического инструментария, современных информационных технологий и системного анализа при проектировании и оптимизации бизнес-процессов;
3. Приобретение навыков анализа эффективности бизнес-процессов и подходов к оптимизации бизнес-процессов.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

компетенции	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-1 Способен обосновывать и применять техники бизнес-анализа в зависимости от условий профессиональной задачи	ПК-1.1 Разрабатывает, обосновывает и применяет техники бизнес-анализа в зависимости от условий профессиональной задачи	<i>Знать:</i> - принципы и методологию анализа и способы оптимизации как основных техник бизнес-анализа  <i>Уметь:</i> - обосновывать способы оптимизации бизнес-процессов применительно к профессиональной задаче с учетом ее специфики и особенностей  <i>Владеть:</i> - навыками анализа и оптимизации бизнес-процессов
	ПК-1.2 Оформляет результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	<i>Знать:</i> - принципы и стандарты оформления результатов анализа бизнес-процессов и вариантов их оптимизации  <i>Уметь:</i> - применять полученные знания для оформления результатов анализа бизнес-процессов и вариантов их оптимизации;  <i>Владеть:</i> - навыками оформления результатов анализа бизнес-процессов и предложений по и оптимизации
	ПК-1.3 Применяет	<i>Знать:</i> - основные информационные технологии,

	информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	используемые в процессе анализа и моделирования бизнес-процессов  <i>Уметь:</i> - определять потребность в конкретных информационных технологиях в процессе анализа, моделирования различных вариантов оптимизации бизнес-процессов  <i>Владеть:</i> - навыками применения различных информационных технологий в процессе анализа, моделирования различных вариантов оптимизации бизнес-процессов и их описания в виде формальных визуальных моделей
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации на основе бизнес-анализа	ПК-2.1 Оценивает возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	<i>Знать:</i> - возможности различных способов оптимизации бизнес-процессов;  <i>Уметь:</i> - обосновывать варианты оптимизации бизнес-процессов с учетом стратегических изменений в организации  <i>Владеть:</i> - навыками оценки последствий возможных вариантов оптимизации бизнес-процессов с учетом стратегических изменений в организации
	ПК-2.2 Разрабатывает направления стратегических изменений организации	<i>Знать:</i> - возможности анализа и оптимизации бизнес-процессов как инструмента обоснования направлений стратегических изменений организации  <i>Уметь:</i> - использовать инструментальный анализ бизнес-процессов для обоснования направлений стратегических изменений организации  <i>Владеть:</i> - навыками обоснования направлений оптимизации бизнес-процессов как инструмента проведения стратегических изменений организации
ПК-4 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и	ПК-4.1 Составляет аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений	<i>Знать:</i> - основные аналитический фреймворки, используемые в процессе анализа и оптимизации бизнес-процессов  <i>Уметь:</i> - использовать аналитические фреймворки, в процессе разработки решений по оптимизации

бизнес-процессами		бизнес-процессов <i>Владеть:</i> - навыками составления аналитических материалов по результатам определения вариантов оптимизации бизнес-процессов
	ПК-4.2 Разрабатывает стратегии развития и функционирования организаций и ее бизнес-процессов	<i>Знать:</i> - возможные направления и стратегии развития бизнес-процессов;  <i>Уметь:</i> - использовать инструментарий анализа бизнес-процессов для обоснования конкретных направлений трансформации бизнес-процессов;  <i>Владеть:</i> - навыками разработки направлений и стратегий трансформации бизнес-процессов.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «*Оптимизация бизнес-процессов*» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины «*Оптимизация бизнес-процессов*» необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Системный анализ и проектирование» и «Методы аналитической работы и подготовки аналитических материалов».

В результате освоения дисциплины «*Оптимизация бизнес-процессов*» формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Бизнес-анализ и управление рисками», а также при подготовке к процедуре защиты выпускной квалификационной работы и сдаче государственного экзамена.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	8
	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	4
	Семинары/лабораторные работы	8
	Всего:	12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Содержание раздела
1.	БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	Неполный процесс. Осуществленный процесс. Установленный процесс. Предсказуемый процесс. Атрибут осуществления процесса Управляемый процесс. Оптимизирующий процесс. Атрибут управления осуществлением. Атрибут управления рабочим продуктом. Атрибут определения процесса. Атрибут развертывания процесса. Атрибут измерения процесса. Атрибут контроля процесса. Атрибут инновации процесса. Атрибут оптимизации процесса. Классификации бизнес-процессов. Стратегический уровень стандартизации (на примере Val IT, TOGAF). Тактический уровень стандартизации (на примере COBIT). Операционные стандарты их взаимосвязь со стандартами более высокого уровня (на примере ITIL)
2.	АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	Процесс выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, анализ бизнес-процесса; оценка бизнес-процесса; уровни возможностей бизнес-процессов; качественные и количественные методы анализа. Показатели качества процесса, показатели продуктивности процесса, уровни возможности бизнес-процессов и их атрибуты, анализ непрерывности бизнес-процессов, анализ ресурсного обеспечения, анализ соблюдения требований к реализации, анализ сильных и слабых мест бизнес-процесса, анализ рисков процесса
3.	МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	Пошаговый (постепенный) подход, кардинальный подход, имитационное моделирование процессов; оптимизация бизнес-процессов; постепенный и кардинальный подходы к оптимизации бизнес-процессов; вертикальное и горизонтальное сжатие процесса. методы групповой работы и бенчмаркинга, метод пяти вопросов; метод параллельного выполнения

		работ; метод устранения временных разрывов; разработка нескольких вариантов бизнес-процесса; уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса; согласование результатов с требованиями; интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса; минимизация устной информации; стандартизация форм сбора и передачи информации; организация точек контроля.
4.	АНАЛИЗ РИСКОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	Определение перечня рисков и их влияния на процесс. Универсальные факторы риска. Порядок составления матрицы рисков. Принципы разработки рейтингов процессов по степени их рискованности. Категории рисков процесса. Порядок оценки риска процесса. Анализ процессов с высоким рейтингом рискованности
5.	РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	Трансформация и улучшения. Задачи высшего руководства и руководителей подразделений при трансформации процессов. Управление изменениями. Планирование управления изменениями. Готовность к изменениям. Гибкость и скорость изменений. Концепция непрерывного совершенствования – Continuous Improvement Process (CIP). Экономическое обоснование для перехода организации к процессно-ориентированной модели управления. Пересечение процессов и оргструктуры. План внедрения процессного управления. Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Роль IT-поддержки по внедрению. Стандарты и методология управления бизнес-процессами. Экономическое обоснование для перехода организации к процессно-ориентированной модели управления. Пересечение процессов и оргструктуры. План внедрения процессного управления. Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Роль IT-поддержки по внедрению. Стандарты и методология управления бизнес-процессами

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания<sup>1</sup>

Форма контроля	Макс. количество баллов	Всего
	За одну работу	
Текущий контроль:		

<sup>1</sup> Система оценивания выстраивается в соответствии с учебным планом, где определены формы промежуточной аттестации (зачёт/зачёт с оценкой/экзамен), и структурой дисциплины, где определены формы текущего контроля. Указывается распределение баллов по формам текущего контроля и промежуточной аттестации, сроки отчётности.

- тестирование	20 баллов	20 баллов
- решений кейс- задач	8 баллов	40 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за курс		100 баллов

Полученный совокупный результат 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

## 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетворительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### А) Критерии оценки ответов на тесты:

Правильный ответ на тестовое задание – 1 балл

Неправильный ответ на тестовое задание – 0 баллов.

#### Б) При оценивании кейса учитывается:

- полнота выполненной работы;
- задание выполнено полностью без ошибок – 10 баллов;
- задание выполнено не полностью или допущены ошибки или неточности – 5-9 баллов;
- задание выполнено не полностью и допущены ошибки или неточности – 1-4 балла.

#### Пример тестовых вопросов

1. Данная методология описания бизнеса организации подразумевает использование подхода, в соответствии с которым сначала определяются основные объекты управления, а потом создаются процессы управления этими объектами:

- 1) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;
- 2) модель бизнес-процессов eTOM;
- 3) восьмипроцессная модель бизнеса;
- 4) компонентная модель бизнеса компании IBM.

2. В основе данной методологии описания бизнеса организации лежит принцип разбиения всех бизнес-процессов на основные и вспомогательные:

- 1) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;
- 2) модель бизнес-процессов eTOM;
- 3) восьмипроцессная модель бизнеса;
- 4) компонентная модель бизнеса компании IBM.

3. В основе данной методологии описания бизнеса организации лежит принцип разбиения всех бизнес-процессов на три группы: 1) стратегия, инфраструктура, продукт; 2) операционные процессы; 3) процессы управления предприятием:

- 1) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;
- 2) модель бизнес-процессов eTOM;
- 3) восьмипроцессная модель бизнеса;
- 4) компонентная модель бизнеса компании IBM

4. Выходы бизнес-процесса – это:

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

5. Ресурсы бизнес-процесса – это:

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

6. Владелец бизнес-процесса – это:

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

7. Показатели бизнес-процесса – это:

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

8. При внедрении процессного подхода:

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

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

- 1) Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
- 2) Описаны "сквозные" бизнес-процессы
- 3) Созданы положения о подразделениях
- 4) Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

10. При внедрении процессного подхода для целей управления:

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

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

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

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

- 1) Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
- 2) Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
- 3) Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
- 4) При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

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

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

*14. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:*

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

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

- 1) Наличие методики описания бизнес-процессов.
- 2) Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
- 3) Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
- 4) Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

### **Аналитические кейс-задания**

**Задание 1.** Вы – руководитель сети автозаправочных станций. Для отладки бизнес-процессов Вы решаете прибегнуть к методу «тайнственного покупателя». Опишите подробно задание для внешнего аудитора таким образом, чтобы это мероприятие способствовало не только поиску недостатков и наказанию виновных, а принесло бы максимальную информацию о существующих процессах и помогло бы их совершенствованию. Разработайте план, периодичность, критерии

оценки и систему оценки АЗС вашей компании и компаний конкурентов. Как эффективно использовать полученные данные ?

**Задание 2.** Опишите бизнес-процессы и составьте блок-схему такой производственной системы, как McDonald's или другое кафе быстрого обслуживания. Попробуйте выявить в составленной вами схеме лишние этапы, можно ли от них избавиться и как? Отвечает ли существующий уровень обслуживания семи основным характеристикам сервисной системы? Можно ли увеличить долю операций, выполняемых посетителями самостоятельно (самообслуживание)? Какие требования необходимо предъявлять к сотрудникам кафе ? Какие критерии оценки услуг необходимо использовать?

**Задание 3.** В рамках проекта по трансформации бизнес-процессов вы ставите перед своей командой следующие задачи: «Снижение затрат, связанных с данным процессом?», «Сокращение времени цикла данного процесса?». Какой дополнительный вопрос могли бы задать участники команды самим себе для того, чтобы предлагаемый ими усовершенствованный процесс оказался более эффективным?

**Задание 4.** Вам поручили провести анализ и повысить эффективность бизнес-процесса в организации. В ходе работы Вы выявили необходимость внедрения изменений в данный бизнес-процесс и попытались обосновать своё решение перед коллегами. Однако они встретили это сопротивление. Что Вы сделаете для его преодоления?

### *Промежуточная аттестация*

#### Вопросы к экзамену

1. Подходы к управлению организацией.
2. Охарактеризуйте процессный подход к управлению.
3. Бизнес-процессы: основные понятия и определения.
4. Классификация бизнес-процессов.
5. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации.
7. Методика документирования бизнес-процессов.
8. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Характеристика методик моделирования бизнес-процессов.
11. Назовите основные ситуации в бизнесе, требующие вмешательства реинжиниринга.
12. Требования, предъявляемые стандарты серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов.
13. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
14. Особенности описания неопределенных процессов.
15. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
16. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Понятие миссии компании. Приведите примеры.
18. Взаимосвязь миссии, видения, стратегии компании.
19. Мониторинг и контроль параметров процесса.
20. Сущность обратного инжиниринга.
21. Сущность прямого инжиниринга.
22. Совершенствование бизнес-процессов.
23. Стандартизация бизнес-процессов.
24. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
25. Понятие Activity-Based Costing. Определения стоимостных затрат на выполнение функций (процессов).
26. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
27. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
28. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.

29. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
30. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
31. Традиционные методы статистического контроля.
32. Анализ стабильности и точности процессов.
33. Анализ надежности процессов.
34. Классификация затрат на обеспечение качества бизнес-процессов.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы<sup>2</sup>

#### Источники

##### Основные

Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

Федеральный закон от 29.07.2017 N 216-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. ВерсияПроф Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

##### Дополнительные

Форма: Сведения об инновационной деятельности организации. Форма N 4-инновация (годовая) (Форма по ОКУД 0604017) (Приказ Росстата от 06.08.2018 N 487 (ред. от 04.09.2018)) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф. Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya\\_deyatelnost/](http://www.consultant.ru/law/podborki/innovacionnaya_deyatelnost/)

Национальная технологическая инициатива. Агентство стратегических инициатив. Электрон. дан. – [М., 2019] - Режим доступа: <https://asi.ru/nti/>

#### Литература

##### Основная

1. Бедердинова, О. И. Технологии моделирования бизнес-процессов : учебное пособие / О.И. Бедердинова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 102 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-111154-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913625> (дата обращения: 06.03.2024)

2. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов : учебно-методический комплекс / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091324> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Ильин, В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика : пособие / В. В. Ильин. - 5-е изд. - Москва : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2021. - 252 с. - ISBN 978-5-91349-099-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911042> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

##### Дополнительная

4. Антонов, А. В. Системный анализ : учебник / А.В. Антонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 366 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее

<sup>2</sup> Рекомендуется включать в списки издания из ЭБС и не более 15 печатных изданий.

образование). - ISBN 978-5-16-019847-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2140960> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

1. Кузнецов, В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для студентов высших учебных заведений / В. А. Кузнецов, А. А. Черепяхин. — Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2023. — 256 с. - ISBN 978-5-906818-95-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001695> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

2. Моделирование бизнес-процессов : управленческие аспекты : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. Л. Гладиллина, И. В. Соклакова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 222 с. - ISBN 978-5-394-05802-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133546> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: по подписке.

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

№ №	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам по всем отраслям знаний от ведущих российских издательств	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
2.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru	Крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 34 млн научных публикаций и патентов	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
3.	Образовательная платформа Юрайт	Электронно-библиотечная система для ВУЗов, ССУЗов, обеспечивающая доступ к учебникам, учебной и методической литературе по различным дисциплинам.	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
4.	Онлайн сервис имитационного моделирования бизнес-процессов	Модуль имитационного моделирования бизнес-процессов	<a href="https://www.bpsimulator.com/ru/#productivity">https://www.bpsimulator.com/ru/#productivity</a>
5.	Бесплатный учебник по бизнес-анализу.	Библиотека инструментов для бизнес-аналитика	<a href="http://iiba.ru">http://iiba.ru</a>

## Перечень БД и ИСС

1.	Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс	компьютерная система для поиска и работы с правовой информацией. СПС КонсультантПлюс поставляется в различных модификациях: с разным набором информационных банков в зависимости от потребностей пользователей	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
----	---	--	---

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

При проведении занятий без специального ПО:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
8. ОС «Альт Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Самостоятельная работа студентов в ходе изучения дисциплины предполагает обращение в научную библиотеку РГГУ, доступ к интернет-ресурсам, в том числе к электронной библиотечной системе ЭБС.

Электронные образовательные ресурсы включают:

1. Информационный комплекс "Научная библиотека" <http://liber.rsuh.ru/>
2. Электронная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>
3. Электронно-библиотечные ресурсы РГГУ <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1271>

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может

проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

*Цель практических занятий:* сформировать у студентов практические навыки в области системного анализа и реинжиниринга прикладных и информационных процессов их оптимизации с целью решения задач развития предприятий и организаций.

**Практическое занятие № 1-3 «Сквозное практическое кейс- задание: формализация требований внешней среды к оптимизации бизнес-процессов»**

*Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса*

#### СКВОЗНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

*Задания к кейсу:*

1. *Определите окружающую среду для данной строительной компании.*
2. *Постройте трехуровневое дерево целей, где первый уровень — миссия, второй уровень — стратегические цели, третий — стратегические задачи, решение которых позволит достичь стратегических целей.*
3. *Постройте организационную структуру строительной компании.*
4. *Постройте систему процессов, используя методологию, в основе которой лежит создание цепочки добавления потребительской ценности.*
5. *Составьте перечень требований внешней среды, который влияет на принятие решения о вариантах оптимизации бизнес-процессов компании*

### *Кейс*

«ООО Строительная компания Сибири» работает на рынке сибирского региона более 15 лет. Она обладает различными лицензиями и сертификатами, выданными следующими организациями:

- Министерством РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий;
- Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии;
- Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору.

Данная компания занимается строительством жилых объектов (домов). Ее основными заказчиками являются органы местного самоуправления Сибирского федерального округа. Кроме того, она осуществляет строительство жилых домов с последующей самостоятельной продажей квартир в них (от собственника).

Основными партнерами и поставщиками являются региональные промышленные предприятия и заводы.

Миссия компании — стать ведущей на рынке жилищного строительства в сибирском регионе за счет качественного и своевременного выполнения работ.

Стратегическими целями компании являются:

- сохранение социальной стабильности коллектива за счет формирования корпоративной культуры, создания условий для профессионального роста сотрудников, расширения социального пакета для ведущих сотрудников предприятия;
- улучшение имиджа компании на строительном рынке региона за счет создания узнаваемого бренда, обеспечения своевременного и качественного выполнения заказов;
- повышение управляемости проектами за счет управления проектными рисками и создания единого центра ответственности за строительный продукт.

ООО «Строительная компания Сибири» владеют три соучредителя. Руководит деятельностью компании генеральный директор. У него есть два заместителя: первый заместитель и заместитель по общим вопросам. В непосредственном подчинении генерального директора находятся функциональные подразделения и главный инженер. В подчинении первого заместителя находятся строительные управления. К функциональным подразделениям относятся следующие:

- финансовое управление, в состав которого входит бухгалтерия и планово-экономический отдел, договорной отдел;
- отдел снабжения;
- отдел управления персоналом;
- отдел охраны труда и промышленной безопасности;
- отдел информационного обеспечения;
- отдел маркетинга;
- отдел безопасности и режима;
- юридический отдел;
- управление делами, в состав которого входит секретариат, пресс-служба и курьерская служба.

В организации функционируют следующие строительные управления:

- строительно-монтажное управление;
- управление электромонтажных работ;
- управление специализированных монтажных работ;
- управление отделочных работ;

- управление изоляционных и кровельных работ."

## Практическое занятие № 4-6 «Сквозное практическое кейс- задание: оптимизация бизнес-процесса»

*Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса*

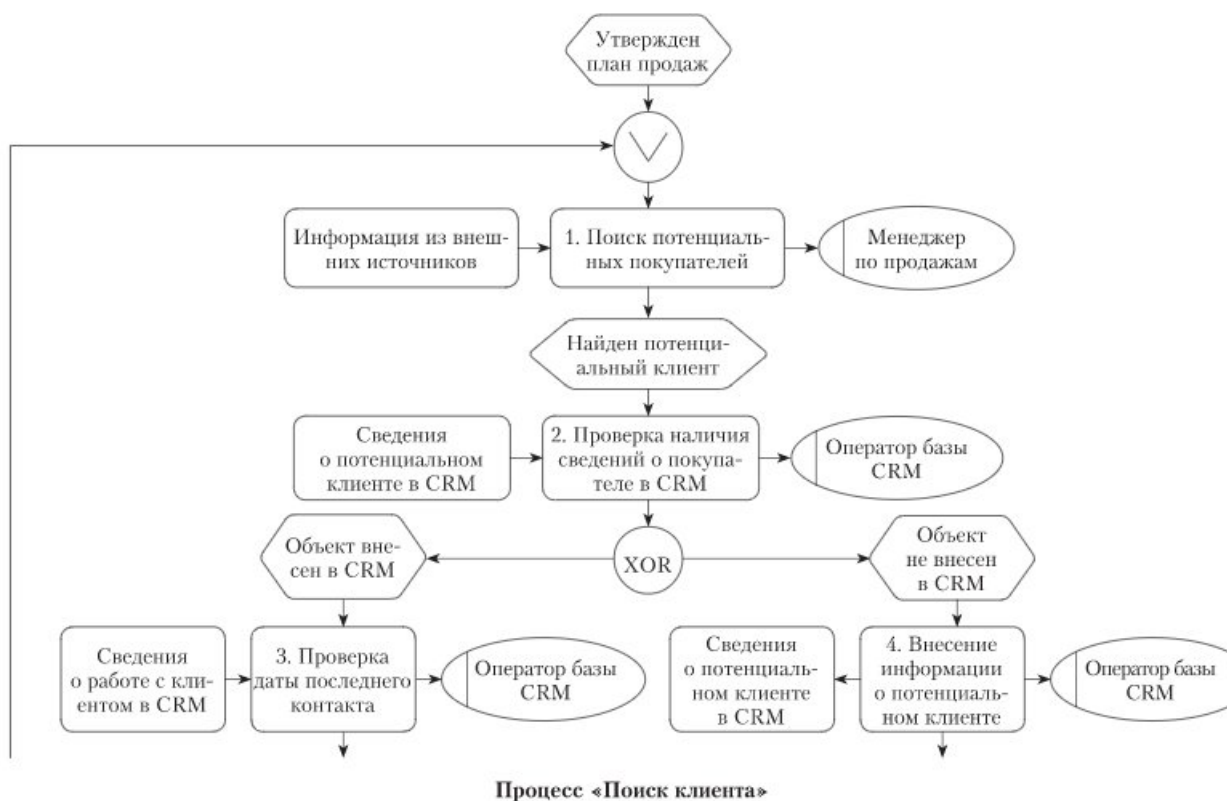
### СКВОЗНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

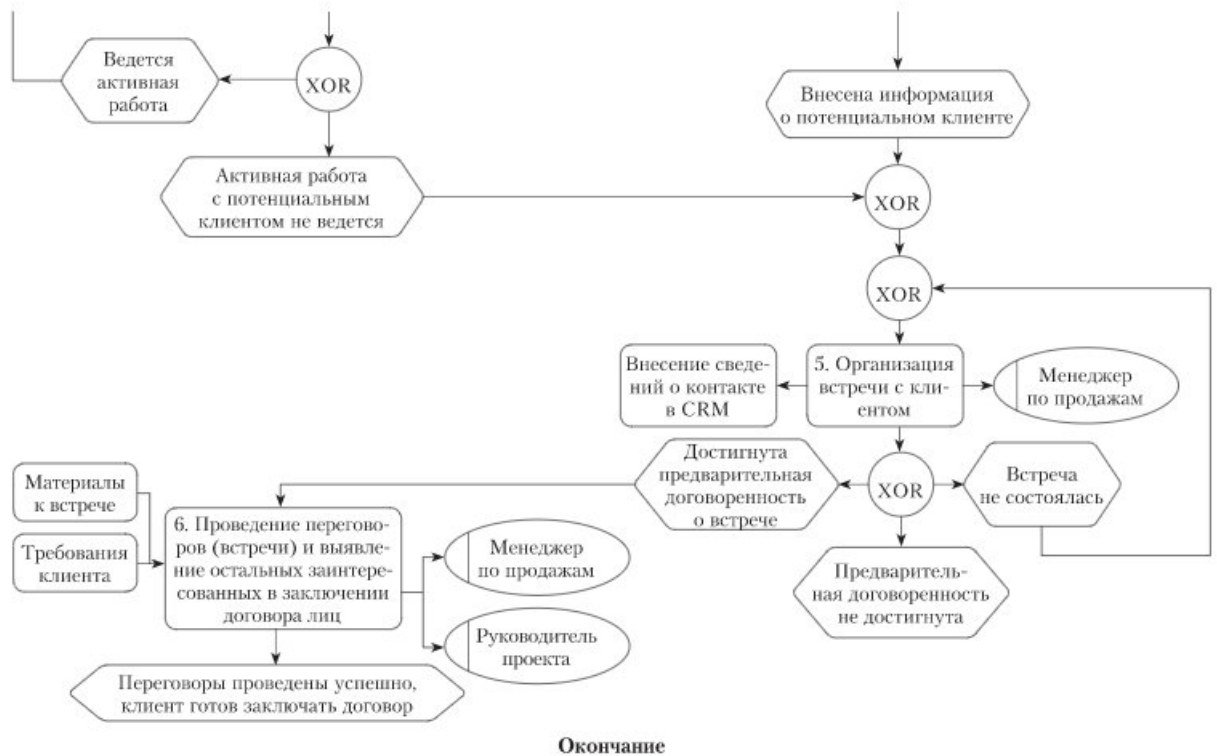
#### Задания к кейсу

1. Проанализируйте процесс «Поиск клиента» по предложенной схеме на предмет выявления проблемных мест. Перечислите найденные недостатки.
2. Предложите способы оптимизации данного процесса и обоснуйте выбранное решение.
3. Постройте модель оптимизированного процесса в нотации EPC или ARHI.
4. По итогам выполнения практического задания подготовьте аналитический отчет и презентацию, доказывающую обоснованность Вашего варианта решения

#### Кейс

На рисунке приведена схема процесса «Поиск клиента», реализуемого в ООО «Флора», специализирующемся на разработке экодизайна для салонов красоты. Работники, участвующие в данном процессе, имеют высшее профильное образование, владеют знаниями продвинутого пользователя ПК, обучены работе в системе управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).





## Практическое занятие № 7-10 «Сквозное практическое кейс- задание: описание и оптимизация бизнес-процесса»

*Форма проведения практического занятия: решение аналитического кейса*

### СКВОЗНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

**Задания к кейсу:**

- 1) Смоделируйте бизнес-процесс "как есть";
- 2) Синхронизируйте функции между собой с помощью связей;
- 3) Дайте полное описание этого бизнес-процесса;
- 4) Определите вклад участников в процесс, проанализируйте возможность исключения отдельных функций;
- 5) Сформулируйте предложения по оптимизации процесса, используя метод 5 вопросов (минимум 2);
- 6) Определите преимущества и риски для каждого предложения (по каждой низменному или исключенному элементу!);
- 7) Смоделируйте бизнес-процесс "как будет".
- 8) По итогам выполнения практических задания подготовьте аналитический отчет и презентацию, доказывающую обоснованность Вашего варианта решения

**Кейс «Оптимизация и контроль бизнес-процесса подготовка коммерческого предложения»**

- А) Генеральный директор
  1. Утверждение КП
- Б) Директор по продажам
  2. Согласование заявки на разработку КП

3. Согласование цены проекта в КП
4. Анализ возможности скидки
- В) Сотрудник отдела продаж
5. Заполнение заявки на разработку КП
6. Уточнение у клиента параметров проекта
7. Заполнение финансовых параметров КП
8. Отправка КП клиенту
- Г) Директор по производству
9. Назначение исполнителя для разработки КП
10. Контроль качества КП
11. Согласование КП
- Д) Сотрудник производственного подразделения
12. Уточнение параметров проекта у сотрудника отдела продаж
13. Подготовка проекта КП (сроки, результаты, трудозатраты)
14. Доработка КП
- Е) Директор финансового департамента.
15. Контроль финансовых параметров КП

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель дисциплины: формирование представления и освоение общетеоретических знаний о бизнес-процессах в организации; овладение умениями и навыками анализа и оптимизации бизнес-процессов организации.

Задачи:

- Изучение основных понятий, принципов и особенностей анализа бизнес-процессов;
- Приобретение практических навыков использования методологического инструментария, современных информационных технологий и системного анализа при проектировании и оптимизации бизнес-процессов;
- Приобретение навыков анализа эффективности бизнес-процессов и подходов к оптимизации бизнес-процессов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- принципы и методологию анализа и способы оптимизации как основных техник бизнес-анализа;
- возможные направления и стратегии развития бизнес-процессов;
- принципы и стандарты оформления результатов анализа бизнес-процессов и вариантов их оптимизации;
- возможности анализа и оптимизации бизнес-процессов как инструмента обоснования бизнес-процессов;
- основные информационные технологии, используемые в процессе анализа и моделирования бизнес-процессов;
- направлений стратегических изменений организации;
- возможности различных способов оптимизации бизнес-процессов;
- основные аналитические фреймворки, используемые в процессе анализа и оптимизации.

*Уметь:*

- использовать аналитические фреймворки, в процессе разработки решений по оптимизации бизнес-процессов;
- использовать инструментарий анализа бизнес-процессов для обоснования конкретных направлений трансформации бизнес-процессов;
- использовать инструментарий анализа бизнес-процессов для обоснования направлений стратегических изменений организации;
- обосновывать варианты оптимизации бизнес-процессов с учетом стратегических изменений в организации;
- обосновывать способы оптимизации бизнес-процессов применительно к профессиональной задаче с учетом ее специфики и особенностей;
- определять потребность в конкретных информационных технологиях в процессе анализа, моделирования различных вариантов оптимизации бизнес-процессов;
- применять полученные знания для оформления результатов анализа бизнес-процессов и - вариантов их оптимизации.

*Владеть:*

- навыками анализа и оптимизации бизнес-процессов;
- навыками обоснования направлений оптимизации бизнес-процессов как инструмента проведения стратегических изменений организации;

- навыками оформления результатов анализа бизнес-процессов и предложений по и оптимизации;
- навыками оценки последствий возможных вариантов оптимизации бизнес-процессов с учетом стратегических изменений в организации;
- навыками применения различных информационных технологий в процессе анализа, моделирования различных вариантов оптимизации бизнес-процессов и их описания в виде формальных визуальных моделей;
- навыками разработки направлений и стратегий трансформации бизнес-процессов.
- навыками составления аналитических материалов по результатам определения вариантов оптимизации бизнес-процессов.