

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»
для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Управление бизнес-процессами» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области организации и стратегического управления инвестиционной деятельностью, а также систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) Стратегический менеджмент и маркетинг).

Составитель:

д.э.н., профессор Журавель В.Ф.

Рецензент:

д.э.н., профессор, Бережная Е.В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Подходы к управлению современной организацией	5
Практическое занятие 2. Процессный подход к управлению организацией	9
Практическое занятие 3. Выделение бизнес-процессов	16
Практическое занятие 4. Управление бизнес-процессами.	20
Особенности развития организационных структур управления современного предприятия	
Практическое занятие 5. Моделирование бизнес-процессов	31
Практическое занятие 6. Улучшение процессов	38
Практическое занятие 7. Реинжиниринг бизнес-процессов	48
Практическое занятие 8 Проектирование процессов	53
Практическое занятие 9. Информационные технологии, поддерживающие управление бизнес-процессами	61
Рекомендуемая литература	66

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы руководители публично и в кулуарах говорят о необходимости усовершенствования организационной структуры организации с целью повышения гибкости для эффективного и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся условия ведения бизнеса.

В этой связи многими авторами, как теоретиками, так и практиками, панацеей для решения выше обозначенных проблем представляется реализация проектов разработки и внедрения процессно-ориентированной бизнес-модели организации.

Цель освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», следующих компетенций:

ОПК-4.И-1.:

- применяя основы организации проектной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также модели и методы инновационного менеджмента.

ОПК-4.И-2.:

- анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

Изучение данной дисциплины предполагает рассмотрение особенностей системы управления организацией, основанной на ведущей роли информационных систем и технологий, изучения базовых параметров построения и функционирования бизнес-модели управления современной организации, а так же дальнейшего изучения отдельных организационных форм и методов осуществления хозяйственной деятельности, базирующихся на инфокоммуникационных технологиях. Так же, изучение курса предполагает исследование проблем организации и управления проектами построение компаний инновационного типа. Изучение курса «Управление бизнес-процессами» позволяет сформировать у будущих специалистов менеджмента теоретические знания и практические навыки в области информационных технологий.

В этой связи выполнение студентами данных практических занятий позволит оценить как важность этой дисциплины, так и получить определенные навыки в проведении необходимых расчетов.

Практическое занятие 1. Подходы к управлению современной организацией.

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие функции.
2. Основная идея бизнес-процессов.
3. Основные формулировки бизнес-процесса:
4. Бизнес-процессы и функции.
5. Описание окружения бизнес-процесса.
6. Понятие владельца процесса.
7. Взаимодействия бизнес-процессов «клиент - исполнитель».

1. Теоретическая часть

Возможны два основных подхода к управлению деятельностью организации – функциональный и процессный.

При функциональном подходе организация – это набор функций, распределяющихся среди подразделений, работа сотрудников которых жестко определена установленными функциональными обязанностями.

С точки зрения процессного подхода (рис. 1.1), организация представляет собой совокупность процессов.

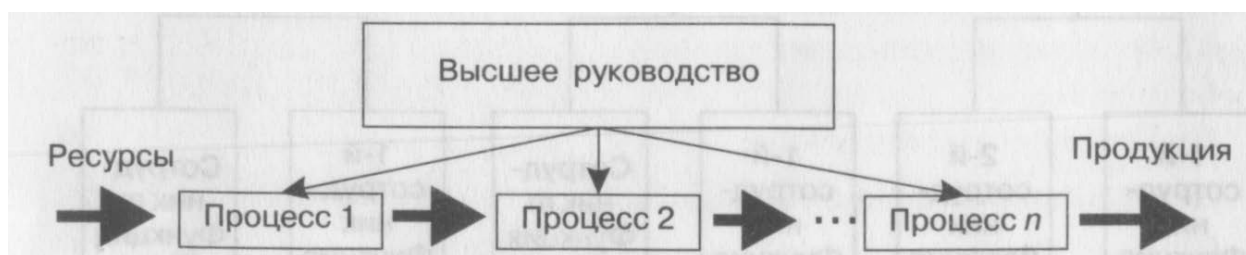


Рисунок 1.1 - Деятельность организации как цепочка процессов

При этой подразделения рассматриваются как участники цепочки взаимосвязанных процессов, направленных на достижение глобальной цели организации. Анализ и улучшение проводятся к процессу в целом для создания продукции, более ценной для потребителя.

Процессный подход основан на следующих принципах

1. Деятельность компании рассматривается как совокупность процессов.
 2. Выполнение процессов подлежит обязательному документированию и формальному описанию.
 3. У каждого процесса есть потребитель (внутренний или внешний), определяющий требования к процессу и к его результатам, которые формируют цель процесса.
 4. У каждого процесса есть лицо, отвечающее за его функционирование и результат.
- Принципы процессного подхода к управлению определяют основные аспекты, обеспечивающие эффективность функционирования организации (рис. 1.2)

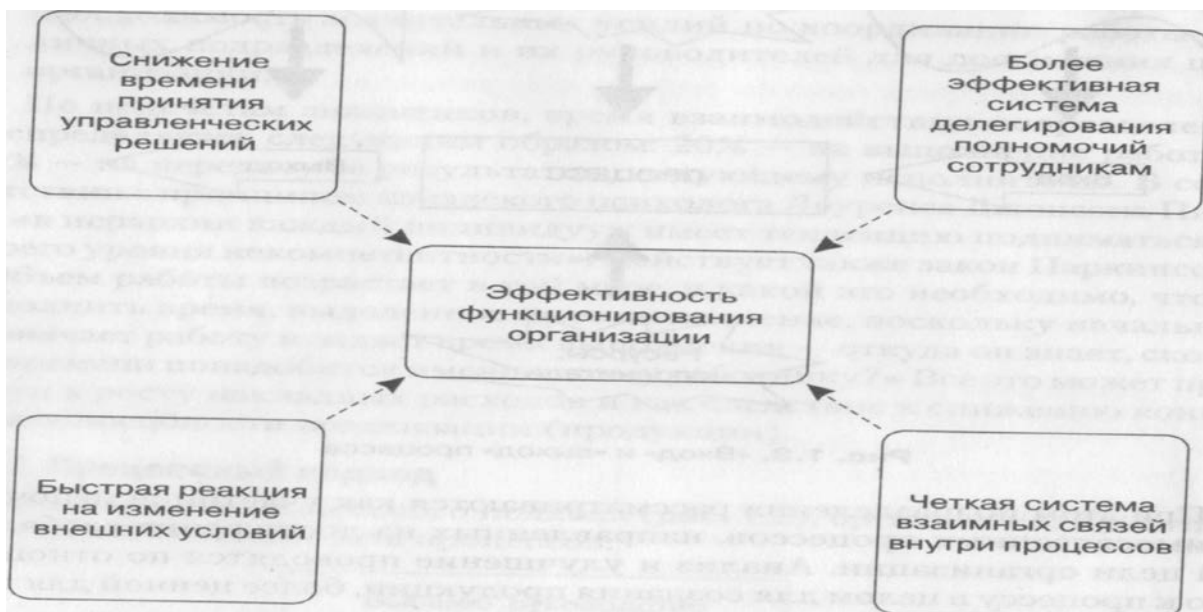


Рисунок 1.2 – Предпосылки для обеспечения эффективности функционирования организации

При управлении процессами говорят о бизнес-процессах и производственных процессах, отвечающих определению ISO 9000. При этом бизнес-процесс – это более общее понятие по сравнению с производственным процессом (рис.1.3)



Рисунок 1.3 – Структура бизнес-процесса

Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его выполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

С точки зрения построения процессной бизнес-модели организации, необходимо решить три методических вопроса. Во-первых, необходимо определить, какие из бизнес-процессов организации являются наиболее слабыми и почему. Во-вторых, необходим инструмент оценки существующей и дальнейшего мониторинга эффективности и результативности работы новой бизнес-модели организации. В-третьих, необходима разработка системы документального сопровождения процессно-ориентированной компании.

При проектировании организации приходится сталкиваться с такими явлениями, как бизнес-процессы и функции. Давайте рассмотрим эти понятия подробнее.

Классическое определение функции выглядит следующим образом.

Функция – устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

Что касается процессов, то в настоящее время различными специалистами по организационному проектированию сформулированы несколько определений бизнес-процессов. Рассмотрим основные из них.

Основная идея бизнес-процессов – это переход от узкого разделения труда по операциям и функциям к производственным процессам в целом. Существует множество определений или интерпретаций базовой категории процессного подхода. К сожалению, не только мнения авторов по этому вопросу не сходятся, но число этих мнений превышает количество авторов. Приведем основные из определений.

Бизнес-процесс:

- это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;

- это серия операций (видов деятельности), которые осуществляются над исходными материалами (вход процесса), увеличивают их ценность и приводят к определенному результату (выходу процесса). Ценность исходного материала увеличивается за счет применения квалифицированного труда и знаний;

- это система последовательно-параллельных действий (шагов, работ), направленная на создание стоимости в компании путем производства материального или нематериального продукта для внутреннего или внешнего потребителя – клиента бизнес-процесса;

- это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отделения к другому;

- это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю;

- это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя;

- это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции.

Из приведенных определений и смысла, вкладываемого консультантами-практиками в данные понятия, бизнес-процессы и функции (табл. 1.1) можно охарактеризовать следующим образом:

- бизнес-процессы и функции состоят из работ;
- различие между бизнес-процессами и функциями заключается в различии способов объединения работ и используемых элементов для их описания.

2.Задание для работы на занятии

Задание 1.

Решить Бизнес-образец «Занятость». Проблема: Описание различных форм занятости сотрудников внутри организации.

Задание 2.

В случае маркетингового подразделения информация является основным ..., который преобразовывается в ... - отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах и рынке может являться, так как напрямую не преобразовывается в

Задание 3.

Персонал, с точки зрения основных процессов, является ..., который поставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на . в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, на . процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.

Задание 4.

Исходные данные подразделения: Факультет информационных технологий, математики и физики, численность факультета, руководство деканатом, характер деятельности факультета. Составить предварительную информацию о факультете, организационную структуру факультета, проект сети процессов факультета и уточнённый список процессов и их владельцев.

Задание 5.

В одной небольшой организации с численностью работающих 100 человек было выделено 7 процессов. Согласования взаимодействия между ними вызвало такие жаркие споры между владельцами, что в течение двух месяцев они не могли договориться между собой. Какое бы Вы приняли решение и почему:

- а) еще какое-то еще потребовалось время на согласование;
- б) с помощью волевого решения генерального директора;
- в) согласование произошло в выходной день;
- г) волевое решение генерального директора, который собрал владельцев процессов на совещание в выходной день.

Тесты:

1. Какое выражение больше всего характеризует функцию?
 - а) выполняется сотрудниками;
 - б) поддерживает миссию организации;
 - с) состоит из однородных, узкоспециализированных работ.
2. Какое выражение больше всего характеризует бизнес-процесс?
 - а) состоит из однородных работ;
 - б) на выходе имеет продукт, обладающий ценностью;
 - с) состоит из узкоспециализированных работ.
3. Найдите неправильное утверждение:
 - а) бизнес-процесс состоит из функций;
 - б) бизнес-процесс является частью функции;
 - с) функция является частью бизнес-процесса.
4. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость?
 - а) основные бизнес-процессы;
 - б) обеспечивающие бизнес-процессы;
 - с) бизнес-процессы управления.
5. Какую структуру имеют бизнес-процессы управления?
 - а) Регулирование > Планирование > Контроль;
 - б) Планирование > Контроль > Регулирование;

с) Контроль > Регулирование > Контроль.

6. Какие из бизнес-процессов создают «отсроченную» прибыль или прибыль будущих периодов?

- а) основные бизнес-процессы;
- б) бизнес-процессы управления;
- с) бизнес-процессы развития.

7. Какие из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать при оптимизации деятельности организации?

- а) табличные;
- б) графические;
- с) логические.

8. Что является первичным выходом бизнес-процесса?

- а) побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
- б) поток объектов, «инициирующих» запуск процесса;
- с) основной результат, ради которого существует процесс.

9. Какой вход является первичным для бизнес-процесса «Продажа»?

- а) готовая продукция на складе;
- б) отгруженная продукция;
- с) деньги от клиента.

10. Что не является основным критерием выбора приоритетных бизнес-процессов для последующего улучшения?

- а) тип бизнес-процесса (основной, обеспечивающий, управления, развития);
- б) проблемность бизнес-процесса;
- с) возможность проведения изменений в бизнес-процессе.

Литература: [1-5].

Практическое занятие 2. Процессный подход к управлению организацией

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

- 1. Классификация видов менеджмента;
- 2. Организационная система управления предприятием;
- 3. Информационная система предприятия.

1. Теоретическая часть

С точки зрения построения процессной бизнес-модели организации, необходимо решить три методических вопроса. Во-первых, необходимо определить, какие из бизнес-процессов организации являются наиболее слабыми и почему. Во-вторых, необходим инструмент оценки существующей и дальнейшего мониторинга эффективности и результативности работы новой бизнес-модели организации. В-третьих, необходима разработка системы документального сопровождения процессно-ориентированной компании.

При проектировании организации приходится сталкиваться с такими явлениями, как бизнес-процессы и функции. Давайте рассмотрим эти понятия подробнее.

Классическое определение функции выглядит следующим образом.

Функция – устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

Что касается процессов, то в настоящее время различными специалистами по организационному проектированию сформулированы несколько определений бизнес-процессов. Рассмотрим основные из них.

Основная идея бизнес-процессов – это переход от узкого разделения труда по операциям и функциям к производственным процессам в целом. Существует множество определений или интерпретаций базовой категории процессного подхода. К сожалению, не только мнения авторов по этому вопросу не сходятся, но число этих мнений превышает количество авторов. Приведем основные из определений.

Бизнес-процесс:

- это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;

- это серия операций (видов деятельности), которые осуществляются над исходными материалами (вход процесса), увеличивают их ценность и приводят к определенному результату (выходу процесса). Ценность исходного материала увеличивается за счет применения квалифицированного труда и знаний;

- это система последовательно-параллельных действий (шагов, работ), направленная на создание стоимости в компании путем производства материального или нематериального продукта для внутреннего или внешнего потребителя – клиента бизнес-процесса;

- это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отделения к другому;

- это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю;

- это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя;

- это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции.

Из приведенных определений и смысла, вкладываемого консультантами-практиками в данные понятия, бизнес-процессы и функции (табл. 4.1) можно охарактеризовать следующим образом:

- бизнес-процессы и функции состоят из работ;
- различие между бизнес-процессами и функциями заключается в различии способов объединения работ и используемых элементов для их описания.

Предлагается ознакомиться с комплексным подходом к управлению бизнес-процессами организации: системой терминов процессного подхода, методикой построения системы процессов организации, методиками документирования процесса, методами управления процессами.

Если руководитель организации выбрал путь улучшений на основе процессного подхода, то данная книга поможет ему:

- а) комплексно взглянуть на проблемы управления организацией и способы решения этих проблем при помощи процессного подхода к управлению;
- б) изучить и освоить набор методик, необходимых для внедрения процессного подхода на практике;
- в) правильно сориентироваться среди множества предложений консалтинговых компаний, включающих различные способы и программные средства для описания бизнес-процессов, и выбрать приемлемые для организации предложения.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

2.Задание для работы на занятии

Задание 1

В случае маркетингового подразделения информация является основным входом, который преобразовывается в выход - отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах организации, о конкурентах и рынке может являться ресурсом, так как напрямую не преобразовывается в выходы.

Задание 2

Персонал, с точки зрения основных процессов, является ресурсом, который поставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.

Задание 3

Счет на оплату является входом для финансовой службы. Выходом является оплаченный счет или копия платежного поручения. Для основного процесса бюджет, в рамках которого производится оплата счетов, является ресурсом Задания и вопросы для формирования и контроля владения

Задание 4

Провести анализ деятельности компании «Эврика»

Давайте рассмотрим пример проектирования деятельности компании «Эврика».

На первом этапе нужно разработать стратегию компании. Одним из основных ее элементов является продуктово-рыночный срез, который содержит описание продуктов и рынков, где компания планирует работать в перспективе.

Согласно разработанной стратегии компания «Эврика» в долгосрочной перспективе решила реализовывать три бизнес-направления:

- торговля чаем,
- торговля одеждой,
- торговля мебелью.

После определения бизнес-направлений нужно перейти к проектированию работ, функций и бизнес-процессов. Для того чтобы реализовывать свои бизнес-направления, компании «Эврика» нужно осуществлять основные группы работ (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Группы работ компании «Эврика»

	Закупка	Хранение	Продажа
Торговля чаем	закупка чая	хранение чая	продажа чая
Торговля одеждой	закупка одежды	хранение одежды	продажа одежды
Торговля мебелью	закупка мебели	хранение мебели	продажа мебели

На примере спроектированных работ компании «Эврика» рассмотрим, что такое функция и что такое бизнес-процесс.

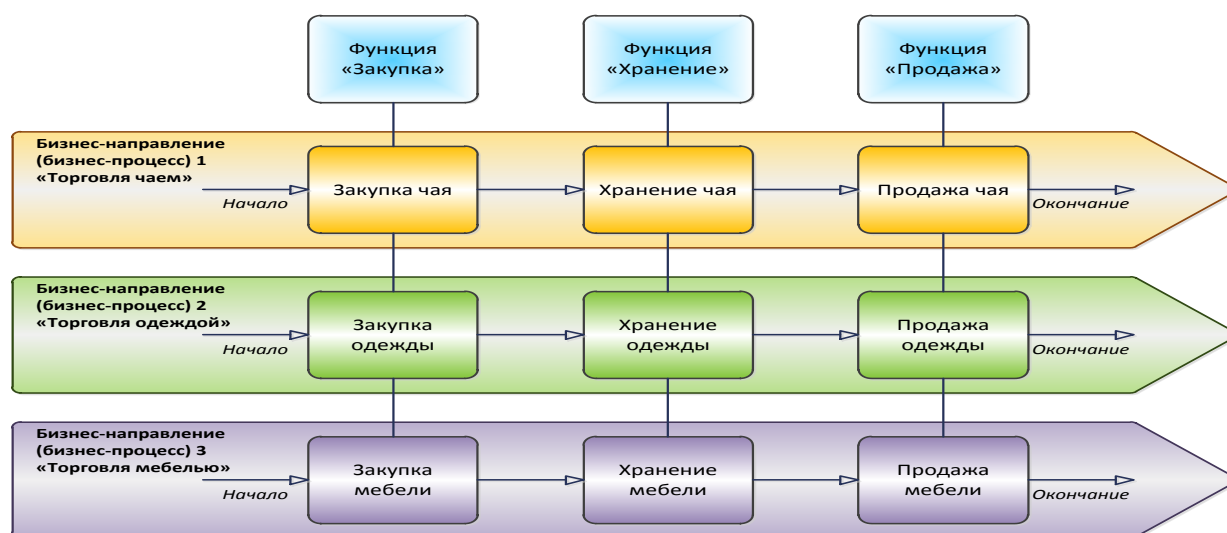


Рисунок 2.5 – Бизнес-процессы и функции компании «Эврика»

Бизнес-процессы компании «Эврика» представляют собой горизонтальную нарезку спроектированных работ:

Процесс 1 «Торговля чаем» состоит из работ:

- закупка чая,
- хранение чая,
- продажа чая.

Процесс 2 «Торговля одеждой» состоит из работ:

- закупка одежды,
- хранение одежды,

— продажа одежды.

Процесс 3 «Торговля мебелью» состоит из работ:

— закупка мебели,

— хранение мебели,

— продажа мебели.

Функция компании «Эврика» представляет собой совокупность работ, нарезанных по вертикали:

Функция 1 «Закупка» состоит из работ:

— закупка чая,

— закупка одежды,

— закупка мебели.

Функция 2 «Хранение» состоит из работ:

— хранение чая,

— хранение одежды,

— хранение мебели.

Функция 3 «Продажа» состоит из работ:

— продажа чая,

— продажа одежды,

— продажа мебели.

В настоящее время существуют три основных способа описания (рисунок 2.6). Первый способ есть не что иное, как текстовое последовательное описание бизнес-процесса. Вот его пример: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом».

Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть из которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов.

3.Задания и вопросы для формирования и контроля владения компетенциями ОПК-4.

1. Особенности функционального подхода к управлению организацией.
Достоинства и недостатки.

2. Что представляет собой бизнес-процесс ? Каковы его цели и задачи?

3. Каковы бизнес-процессы? Приведите примеры.

4. Какие факторы влияют на бизнес-процесс ?

5. Охарактеризуйте базовые элементы бизнес-процесса.

Тесты:

1. В условиях динамично развивающейся рыночной среды требуется построение:

- a) Идеальной модели организации
- b) Реальной модели организации
- c) Динамичной модели организации

2. Моделирование как метод научного познания используется на:

- a) Динамическом и абстрактном уровнях
 - b) Теоретическом и эмпирическом уровнях
 - c) Опытном и результирующем уровнях
3. Объектами моделирования могут быть:
- a) Субъектно-объектные отношения
 - b) Взаимосвязи элементов социально-экономических систем
 - c) Оба ответа верны
4. Моделирование включает:
- a) Бесконечное количество этапов
 - b) Четыре основных этапа
 - c) Количество этапов зависит от объекта моделирования
5. Организации представляют собой:
- a) Сложные открытые социально-экономические системы
 - b) Сложные закрытые динамичные системы
 - c) Опытные социально-экономические системы
6. Внешние переменные организационной среды:
- a) Позволяют описать организацию как закрытую систему
 - b) Влияют на цели и задачи функционирования организации, ее вход и выход
 - c) Интегрируют систему управления конкретной социально-экономической системы
7. Бизнес-модель организации представляет собой:
- a) Кибернетическую модель с обратной связью
 - b) Кибернетическую модель без обратной связи
 - c) Архитектуру взаимодействия с внешней средой
8. В теории всеобщей организационной науки организация представляется:
- a) Как система, архитектура или процесс
 - b) Как система, социум или бизнес-процесс
 - c) Как система, социум или процесс
9. Связующими элементами бизнес-модели организации являются:
- a) Информационные и материальные потоки
 - b) Документальные и информационные потоки
 - c) Материальные и системные потоки
10. CASE-средства предназначены для:
- a) поддержания проектирования отдельных элементов ЭИС;
 - b) автоматизации проектирования и программирования ЭИС;
 - c) разработки проектной документации.
11. CASE-технологии делятся на подклассы инструментальных средств поддержки жизненного цикла организации:
- a) программное обеспечение, базы данных, информационная система;
 - b) информационная технология, программное обеспечение, базы данных;
 - c) базы данных, программное обеспечение, информационные технологии и системы
12. ERP - обозначает:
- a) корпоративную компьютерную сеть
 - b) систему планирования ресурсов предприятия
 - c) система управления предприятием
13. ERP-системы ориентируются:
- a) только на промышленные предприятия;
 - b) на предприятия сферы услуг;
 - c) не ограничены сферой применения
14. MRPII представляет собой методологию:

- a) планирования потребностей в производственных мощностях;
 - b) планирования ресурсов предприятия;
 - c) планирование финансов предприятия.
15. Построение процессно-ориентированной бизнес-модели управления способствует
- a) Устранению функциональных барьеров между подразделениями
 - b) Устранению функциональных барьеров при формировании информационного взаимодействия с внешней средой
 - c) Ориентации на функциональный подход к управлению
16. Под процессным подходом к управлению деятельности предприятием понимается:
- a) Системное рассмотрение деятельности организации на основе совокупности процессов
 - b) Разработка системы управления процессами с использованием принципов ИСО 9003:2000
 - c) Выделение в организации функциональных процессов, их описание и последующее усовершенствование
17. Концепция управления знаниями (КМ) ориентирована на
- a) Основные операционные процессы
 - b) Основные и вспомогательные процессы
 - c) Инновационные процессы
18. Организационная модель предприятий будущего столетия базируется на использовании:
- a) Сетей
 - b) Иерархии
 - c) Бюрократии
19. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется:
- Вокруг сквозных процессов с функциональными целями в каждом из них
- Вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них
- Вокруг административных процессов со специфическими целями в каждом из них
20. При создании компании-сети предприятие
- a) Разбивается для функционального выполнения программ на сквозные центры
 - b) Разбивается для более гибкого выполнения программ на самостоятельные центры
 - c) Разбивается для административного выполнения программ на локальные центры
21. Входом бизнес-модели организации являются
- a) ресурсы, которые необходимы организации для достижения поставленных целей, а именно производства выходов
 - b) бизнес-процессы, разбитые на конкретные операционные составляющие, необходимые для достижения поставленных целей
 - c) произведенные товары, работы, услуги, информацию, имеющие ценность для потребителей и внешней среды в целом
22. Ключевыми факторами в эдхократии является
- a) клиент-ориентированность всех выполняемых бизнес-процессов
 - b) наличие автономных рабочих групп
 - c) компетентность и групповая взаимосвязь работ
23. Оболочечная компания
- a) это компания, которая часть бизнес-функций передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса

- б) это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности с помощью сети Интернет
 - с) это модель, которая описывает внутреннюю архитектуру предприятия, необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующей входы в выходы.
24. Для сетевых структур типична
- а) Зависимость от Интернет-сети
 - б) Зависимость как от рынка, так и от ресурсов
 - с) Зависимость от инновационных бизнес-процессов
25. Источником власти в модели предприятия будущего является
- а) Должностная позиция
 - б) Знание
 - с) Сетезация

Литература: [1-5].

Практическое занятие 3. Выделение бизнес-процессов

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация видов менеджмента;
2. Организационная система управления предприятием;
3. Информационная система предприятия.

1. Теоретическая часть

Предлагается ознакомиться с комплексным подходом к управлению бизнес-процессами организации: системой терминов процессного подхода, методикой построения системы процессов организации, методиками документирования процесса, методами управления процессами.

Если руководитель организации выбрал путь улучшений на основе процессного подхода, то данная книга поможет ему:

- а) комплексно взглянуть на проблемы управления организацией и способы решения этих проблем при помощи процессного подхода к управлению;
- б) изучить и освоить набор методик, необходимых для внедрения процессного подхода на практике;
- в) правильно сориентироваться среди множества предложений консалтинговых компаний, включающих различные способы и программные средства для описания бизнес-процессов, и выбрать приемлемые для организации предложения.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

2.Задание для работы на занятии

Задание 1

В случае маркетингового подразделения информация является основным входом, который преобразовывается в выход - отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах организации, о конкурентах и рынке может являться ресурсом, так как напрямую не преобразовывается в выходы.

Задание 2

Персонал, с точки зрения основных процессов, является ресурсом, который поставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.

Задание 3

Счет на оплату является входом для финансовой службы. Выходом является оплаченный счет или копия платежного поручения. Для основного процесса бюджет, в рамках которого производится оплата счетов, является ресурсом Задания и вопросы для формирования и контроля владения

3.Задания и вопросы для формирования и контроля владения компетенциями

- 1 Особенности функционального подхода к управлению организацией. Достоинства и недостатки.
- 2 Что представляет собой бизнес-процесс ? Каковы его цели и задачи?
- 3 Каковы бизнес-процессы? Приведите примеры.
- 4 Какие факторы влияют на бизнесс-процесс ?
- 5 Охарактеризуйте базовые элементы бизнес-процесса.

Тесты:

1. В условиях динамично развивающейся рыночной среды требуется построение:
 - d) Идеальной модели организации
 - e) Реальной модели организации
 - f) Динамичной модели организации
2. Моделирование как метод научного познания используется на:
 - d) Динамическом и абстрактном уровнях
 - e) Теоретическом и эмпирическом уровнях
 - f) Опытном и результирующем уровнях
3. Объектами моделирования могут быть:
 - d) Субъектно-объектные отношения
 - e) Взаимосвязи элементов социально-экономических систем
 - f) Оба ответа верны
4. Моделирование включает:
 - d) Бесконечное количество этапов
 - e) Четыре основных этапа
 - f) Количество этапов зависит от объекта моделирования
5. Организации представляют собой:
 - d) Сложные открытые социально-экономические системы
 - e) Сложные закрытые динамичные системы

- f) Опытные социально-экономические системы
6. Внешние переменные организационной среды:
- d) Позволяют описать организацию как закрытую систему
 - e) Влияют на цели и задачи функционирования организации, ее вход и выход
 - f) Интегрируют систему управления конкретной социально-экономической системы
7. Бизнес-модель организации представляет собой:
- d) Кибернетическую модель с обратной связью
 - e) Кибернетическую модель без обратной связи
 - f) Архитектуру взаимодействия с внешней средой
8. В теории всеобщей организационной науки организация представляется:
- d) Как система, архитектура или процесс
 - e) Как система, социум или бизнес-процесс
 - f) Как система, социум или процесс
9. Связующими элементами бизнес-модели организации являются:
- d) Информационные и материальные потоки
 - e) Документальные и информационные потоки
 - f) Материальные и системные потоки
10. CASE-средства предназначены для:
- d) поддержания проектирования отдельных элементов ЭИС;
 - e) автоматизации проектирования и программирования ЭИС;
 - f) разработки проектной документации.
11. CASE-технологии делятся на подклассы инструментальных средств поддержки жизненного цикла организации:
- d) программное обеспечение, базы данных, информационная система;
 - e) информационная технология, программное обеспечение, базы данных;
 - f) базы данных, программное обеспечение, информационные технологии и системы
12. ERP - обозначает:
- d) корпоративную компьютерную сеть
 - e) систему планирования ресурсов предприятия
 - f) система управления предприятием
13. ERP-системы ориентируются:
- d) только на промышленные предприятия;
 - e) на предприятия сферы услуг;
 - f) не ограничены сферой применения
14. MRP II представляет собой методологию:
- d) планирования потребностей в производственных мощностях;
 - e) планирования ресурсов предприятия;
 - f) планирование финансов предприятия.
15. Построение процессно-ориентированной бизнес-модели управления способствует
- d) Устранению функциональных барьеров между подразделениями
 - e) Устранению функциональных барьеров при формировании информационного взаимодействия с внешней средой
 - f) Ориентации на функциональный подход к управлению
16. Под процессным подходом к управлению деятельности предприятием понимается:
- d) Системное рассмотрение деятельности организации на основе совокупности процессов
 - e) Разработка системы управления процессами с использованием принципов ИСО 9003:2000

- f) Выделение в организации функциональных процессов, их описание и последующее усовершенствование
17. Концепция управления знаниями (КМ) ориентирована на
- d) Основные операционные процессы
 - e) Основные и вспомогательные процессы
 - f) Инновационные процессы
18. Организационная модель предприятий будущего столетия базируется на использовании:
- d) Сетей
 - e) Иерархии
 - f) Бюрократии
19. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется:
- Вокруг сквозных процессов с функциональными целями в каждом из них
 - Вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них
 - Вокруг административных процессов со специфическими целями в каждом из них
20. При создании компании-сети предприятие
- d) Разбивается для функционального выполнения программ на сквозные центры
 - e) Разбивается для более гибкого выполнения программ на самостоятельные центры
 - f) Разбивается для административного выполнения программ на локальные центры
21. Входом бизнес-модели организации являются
- d) ресурсы, которые необходимы организации для достижения поставленных целей, а именно производства выходов
 - e) бизнес-процессы, разбитые на конкретные операционные составляющие, необходимые для достижения поставленных целей
 - f) произведенные товары, работы, услуги, информацию, имеющие ценность для потребителей и внешней среды в целом
22. Ключевыми факторами в эдхократии является
- d) клиент-ориентированность всех выполняемых бизнес-процессов
 - e) наличие автономных рабочих групп
 - f) компетентность и групповая взаимосвязь работ
23. Оболочечная компания
- d) это компания, которая часть бизнес-функций передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса
 - e) это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности с помощью сети Интернет
 - f) это модель, которая описывает внутреннюю архитектуру предприятия, необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующей входы в выходы.
24. Для сетевых структур типична
- d) Зависимость от Интернет-сети
 - e) Зависимость как от рынка, так и от ресурсов
 - f) Зависимость от инновационных бизнес-процессов
25. Источником власти в модели предприятия будущего является
- d) Должностная позиция
 - e) Знание
 - f) Сетезация

Литература: [1-5].

Практическое занятие 4. Управление бизнес-процессами

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Процесс управления организацией.
2. Классификация видов менеджмента.
3. Организационная система управления предприятием.
4. Информационная система предприятия.
5. Логистическая система предприятия.
6. Операционная система предприятия.
7. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы. Выделение операционных функций организации.
8. Операционная стратегия предприятия.

1. Теоретическая часть

Использование основных методов процессного управления позволит произвести переосмысление путей развития: поиск новых форм компании, эксперименты по использованию новых, радикально отличающихся от действующих, организационных структур управления. Из множества разнообразных подходов к прогнозированию тенденций развития организационных форм управления остановимся на одном развиваемом управленческой школой Государственного университета управления. По словам известного ученого в области менеджмента Питера Друкера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний – произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации» к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации». В основе построения и взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, показавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т.п.), а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры.

Изменяются не только сами компании, став организациями «без внутренних перегородок», компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение компаний «без границ», сетей компании.

Новая корпоративная модель, расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации изменили традиционные представления о границах компании, а также разрушили их замкнутость. Малоэффективными стали те из них, которые основывались на структурах субъекта иерархических, механистических, бюрократических.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей из компаний, информационные сети позволяют создавать «лучшую во всех отношениях» организацию, в которой любые функции и процессы потенциально реализуются в соответствии с лучшими мировыми стандартами качества, в результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее

формально. Компании соединяются вместе, для того чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют.

В качестве основных направлений модификации компаний и структур управления ими можно выделить следующее:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления; дебиюрократизацию, отказ от формализации, иерархии, обособления функциональных и штабных звеньев;

- сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными окажутся не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний; трансформацию организованных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали; осуществление децентрализации ряда функций управления, в первую очередь производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;

- повышение роли инновационной деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования»;

- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией; установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков; создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Укрупненно прогнозируемые изменения современной модели управления представлены в таблице 4.1. Обобщенно основные черты будущей компании, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, охарактеризованы в таблице 4.2.

Таблица 4.1 – Сравнительная характеристика моделей управления

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компания	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы, прежде всего виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся утвердить свою власть, авторитет)	Координационный, демократический (основанный на оказании помощи подчиненным в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структуры управления	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

Таблица 4.2 – Основные черты компании будущего

Основные характеристические черты	Основные черты компании будущего
Глобализация деятельности компаний	Компания будущего должна иметь глобальную стратегию, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Она будет не только производить или экспортировать товары в другие страны, а сможет использовать лучшие в мире ресурсы: сырьевые, трудовые, финансовые. Производственная деятельность, НИОКР могут осуществляться в наиболее пригодных для этих целей странах, а рынком сбыта может быть весь мир
Построение сетевых компаний	Компания не обязательно должна иметь полный набор всех видов деятельности – от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга, распределения и реализации продукции. Компании будут заключать договор с другими фирмами для выполнения определенных функции посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети. Возникнет как сеть компании, так и компании-сети, внутренняя организация которых будет основываться на сетевых структурах
Интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления	Компания представляет собой интегрированную организацию с перекрещивающимися функциями управления. Взамен традиционной жесткой функциональной специализации, при которой четко очерчиваются такие сферы, как маркетинг, производство, НИОКР и т.д., организационное построение компании, возможно, будет иметь форму матрицы, поскольку важные решения не смогут приниматься, если не предусмотрена интеграция и координация целого ряда функций

Основные характеристические черты	Основные черты компании будущего
Гибкость, адаптивность компаний. Самообучаемость	Компании должны быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках. Адаптивность будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающей системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности. Компания расширенно востребует знания как ресурс своего развития. Персонал будет нацеливаться на генерацию и освоение новых идей и подходов
Активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем	В значительной мере повысится зависимость от качества и уровня использования информационных технологий в интересах операционной эффективности и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности
Ориентация на предвидение	В условиях управления из штаб-квартиры децентрализованной компании группами с разными организационными культурами действий работников компании и принятия решений обеспечивается на базе дальновидного практичного предвидения, которое станет для работников направлением фокусирования своих усилий. Формирование видения и миссии компании, достижение общего понимания и реализация являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала
Горизонтальные принципы построения компаний	Компания представляет собой горизонтальную корпорацию. Пирамидальные оргструктуры превратятся в плоские, с меньшей численностью среднего менеджмента. Горизонтальные отношения предполагают высокую ответственность работников (как индивидуумов, так и группы)
Опора на формирование автономных команд (групп) как основы построения компании	Основой компании становятся автономные группы (команды). Компании нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников направлены на более быстрое и полное удовлетворению потребностей клиентов и акционеров и других заинтересованных групп
Ориентация не только на акционеров, но и на другие заинтересованные группы	Компания функционирует как «открытая» организация, заинтересованная в достижении не только внутренних целей. Существенное внимание уделяется не только своим акционерам, но и интересам инвесторов и партнеров, которые обретут значительный вес в корпоративном управлении
Безграничность компаний	Расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, создание сетей компаний и компаний-сетей стирают традиционные границы компаний. Компании соединяются для достижения единых целей использования рыночных возможностей временного альянса. Любая функция и процесс реализуются на уровне мировых стандартов качества, чего невозможно достичь в отдельной компании
Ориентация на конкуренцию, основывающуюся на времени	Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Ускорение разработки новой продукции приобретает особое значение, так как жизненный цикл товаров становится все короче. Конкурентоспособность определяется гибкостью, а не операционной эффективностью

Основные характеристические черты	Основные черты компании будущего
Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов	Клиентоориентированность остается ключевым фактором. Системы поощрений и компенсаций персонала опираются на уровень удовлетворения потребностей клиента. Компания индивидуализирует удовлетворение потребностей клиента
Инновационность компании	Освоение новаций рассматривается как основной источник развития. В условиях производства товаров и их дифференциации постоянное обновление способствует удержанию клиентов. В технологическом обновлении инновационность является основой сокращения издержек. В этих целях в рамках крупных компаний будут создаваться нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий
Ориентация на добавленную стоимость и качество	В технологической цепочке создания товара компания ориентируется на замещение большого участка в создании его полезности. В формировании стоимости товара стремится к увеличению добавленной стоимости

2.Задание для работы на занятии

Практическая ситуация 1. Выделения процессов торгово-производственной организации

1.1. Исходные данные по компании

Некая торгово-производственная компания пригласила консультантов для того, чтобы «описать и оптимизировать бизнес- процессы компании» – формулировка одного из акционеров компании. Акционеры компании имеют несколько таких компаний, разделенных по видам бизнеса и регионам. Консультанты были приглашены в одну из них.

Численность компании.

Общая численность сотрудников компании составляет около 550 человек.

Руководство компанией.

Компанией управляет наемный генеральный директор и четыре исполнительных директора по направлениям. Эти пять человек и представитель акционеров составляют высший орган руководства компании – Совет директоров. Собрания Совета директоров проводятся не реже одного раза в месяц, но регулярность собраний не установлена. Над Советом директоров существует орган управления под названием Совет акционеров. Совет акционеров собирается еженедельно. На Совете акционеров генеральные директора компаний отчитываются перед акционерами об итогах работы за прошедшую неделю.

Характер деятельности компании.

Компания ведет торгово-закупочную и производственную деятельность на рынке товаров FMCG. Примерно половину дохода компания получает от производственной деятельности. Произведенные товары компания продает оптом в торговые сети. Своих розничных магазинов компания не имеет. Вторая половина дохода поступает от торгово-закупочной деятельности в том же сегменте рынка. Компания закупает и продает как товары сектора FMCG, так и сырье и полуфабрикаты для их производства.

Компания существует на рынке более семи лет. Имеет устойчивый спрос на свою продукцию и услуги.

Предварительная информация о компании.

После первой встречи консультантов и руководства компании выяснилось следующее:

1. Представитель акционеров проводит в компании около 70% своего времени. Имеет на территории головного офиса компании свой кабинет. Является одним из основателей данного бизнеса и практически постоянно вмешивается в оперативное управление

компанией «через голову» генерального директора. Часть руководителей подразделений за решением вопросов обращаются непосредственно к представителю акционеров.

2. В компании высокая текучесть кадров. Точная цифра неизвестна, но по оценке начальника отдела кадров, за год меняется до 10–12% персонала. За последние два года в компании поменялось три генеральных директора и пять исполнительных директоров.

3. Организационная структура компании была составлена два года назад, после этого не пересматривалась и давно устарела.

4. Положения о подразделениях и должностные инструкции составляли сотрудники отдела кадров на основе типовых положений и инструкций. Эти документы носят формальный характер, хранятся в отделе кадров и в практической работе не используются.

5. В компании есть система бюджетирования, но, по оценке финансового директора, она находится в стадии доработки и освоения методик бюджетирования руководителями.

6. Инструкциями о порядке выполнения работ и операций обеспечены все сотрудники, правда, некоторые инструкции немного устарели, но их пересматривают и перерабатывают сотрудники отдела развития, так как все остальные менеджеры «должны работать и приносить прибыль организации».

7. Собственный отдел безопасности в компании отсутствует, так как заключен договор с охранным агентством, которое выполняет все необходимые функции.

1.5.2. Результаты обследования компании консультантами

По результатам обследования компании консультантами были выявлены следующие основные функции, выполняемые подразделениями:

№	Подразделение	Численность	Кому подчиняется	Основные функции
1	Аппарат генерального директора			
1.1	Отдел развития	8	Начальник отдела развития	1. Анализ информации о ходе работ и подготовка данных для совета директоров 2. Анализ и подготовка заключений по проектам и бизнес-планам 3. Документирование и контроль выполнения планов, мероприятий и решений совета директоров 4. Подготовка предложений о реорганизациях и поддержание структуры компании в актуальном виде 5. Выпуск корпоративной интранет-газеты
1.2	Юридический отдел	5	Главный юрисконсульт	1. Юридическая поддержка деятельности компании 2. Участие в претензионной и рекламационной работах с потребителями и поставщиками 3. Участие в работах по оптимизации налоговых и таможенных платежей 4. Представление интересов компании в судебных и других государственных органах
1.3	Секретариат	4	Административный директор	1. Секретари на рецепшен 2. Ведение внешней деловой переписки 3. Курьерская служба 4. Организационные вопросы деятельности директората
2	Коммерческий директор			

2.1	Отдел маркетинга	15	Начальник отдела маркетинга	1. Исследование и анализ рынков сбыта продукции 2. Поиск клиентов на производимую и продаваемую продукцию 3. Проведение рекламных кампаний и выставок 4. Разработка и представление на совет директоров планов и мероприятий по новым видам продукции и материалам 5. Планирование продаж
2.2	Отдел закупок	25	Начальник отдела закупок	1. Закупки сырья и материалов для производства 2. Закупки сырья, материалов и продукции для перепродажи 3. Закупки вспомогательных материалов для обеспечения деятельности компании

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
2.3	Отдел логистики	4	Коммерческий директор	1. Организация перевозок закупленных товаров и готовой продукции внешними перевозчиками
2.4	Таможенный отдел	3	Коммерческий директор	1. Таможенное оформление поступающих и отправляемых грузов
2.5	Отдел продаж	24	Начальник отдела продаж	1. Продажи производимой продукции 2. Продажи закупленных материалов и продукции 3. Поиск клиентов и заключение договоров
2.6	Складская служба	40	Начальник складской службы	1. Приемка, хранение и отпуск сырья и материалов (2 склада) 2. Приемка, хранение и отгрузка готовой продукции и закупленной продукции (1 склад)
3	Производственный директор			
3.1	Производство	220	Начальники цехов	1. Планирование производства по заказам отделов продаж и маркетинга 2. Производство продукции (3 цеха)
3.2	Служба главного инженера	65	Главный инженер	1. Обеспечение работоспособности производственного оборудования 2. Обеспечение производства энергоресурсами 3. Обеспечение реконструкции, ремонтных и строительных работ для компании 4. Метрологическое обеспечение производства
3.3	Отдел главного технолога	15	Главный технолог	1. Разработка, внедрение и контроль за исполнением технологии производства продукции, а также хранения и транспортировки материалов 2. Участие в разработке новых продуктов. 3. Выпуск документации на продукцию
3.4	Служба качества	18	Начальник отк	1. Контроль качества продукции 2. Входной контроль сырья и материалов 3. Сертификация продукции
4	Финансовый директор			

4.1	Бухгалтерия	13	Главный бухгалтер	1 Ведение бухгалтерского учета 2. Учет движения материальных средств 3. Проведение инвентаризации 4. Составление отчетности для налоговых органов 5. Инкассация наличного оборота (з/плата, командировки и т.д.)
4.2	Финансовый отдел	12	Начальник финансового отдела	1. Финансовый анализ деятельности компании 2. Составление проекта бюджета и контроль исполнения бюджета 3. Финансовая оценка проектов и бизнес-планов

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
				4. Контроль финансово-хозяйственной деятельности подразделений
4.3	Отдел IT-обеспечения	8	Начальник отдела IT-обеспечения	1. Обеспечение функционирования средств связи 2. Обеспечение поддержки функционирования учетных программ 3. Проведение доработок в программном и аппаратном обеспечении по заявкам служб и подразделений
5 Административный директор				
5.1	Транспортный отдел	30	Начальник транспортного отдела	1. Обеспечение локальных перевозок готовой продукции и материалов клиентам 2. Обеспечение деятельности компании автотранспортом
5.2	Административно-хозяйственный отдел	20	Начальник административно-хозяйственного отдела	1. Обеспечение функционирования офисного помещения в головном офисе
5.3	Отдел кадров	8	Начальник отдела кадров	1. Обеспечение подбора и подготовки персонала 2. Кадровый учет

Консультантами была составлена организационная структура компании, изображенная на рисунке 4.1.

При построении оргструктуры компании и далее при выделении процессов компании консультантами не принимались во внимание схема владения юридическими лицами, входящими в состав компании и схемы взаиморасчетов между этими юридическими лицами. В оргструктуре и схеме процессов подразделения и должностные лица названы по их фактическому функциональному назначению. То есть так, как будто бы компания состоит из одного юридического лица.

По результатам обследования установлено следующее:

- секретариат в основном обеспечивает функционирование верхнего уровня управления, поэтому в таблице отнесен к аппарату генерального директора, хотя подчиняется напрямую административному директору;
- отдел логистики и таможенный отдел из-за малой численности подчиняются напрямую коммерческому директору;

- производственному директору подчиняются начальники трех цехов, производящих три основные группы продукции.



Рис. 4.1. Организационная структура, составленная консультантами по результатам обследования компании

1.5.3. Проект сети процессов компании

При выделении процессов компании консультантами принимались в расчет:

- организационная структура компании;
- фактическое подчинение подразделений руководителям;
- выполняемые функции;
- численность сотрудников и значимость работ;
- возможность создания систем учета, планирования и управления для выделяемых процессов.

На основе обработки этой информации консультанты составили проект процессов компании (рис. 1.36). *Комментарии к проекту сети процессов:* 1. Объединение отделов логистики и таможенного в один процесс обусловлено тем, что численность и объем выполняемых ими работ невелики по сравнению с другими отделами. Оба отдела работают в тесной взаимосвязи, сквозная цепочка работ по организации доставки грузов многократно пересекает границы этих отделов. Их непосредственное подчинение коммерческому директору также говорит о том, что нет необходимости назначать для каждого из этих отделов специально выделенных начальников отделов.

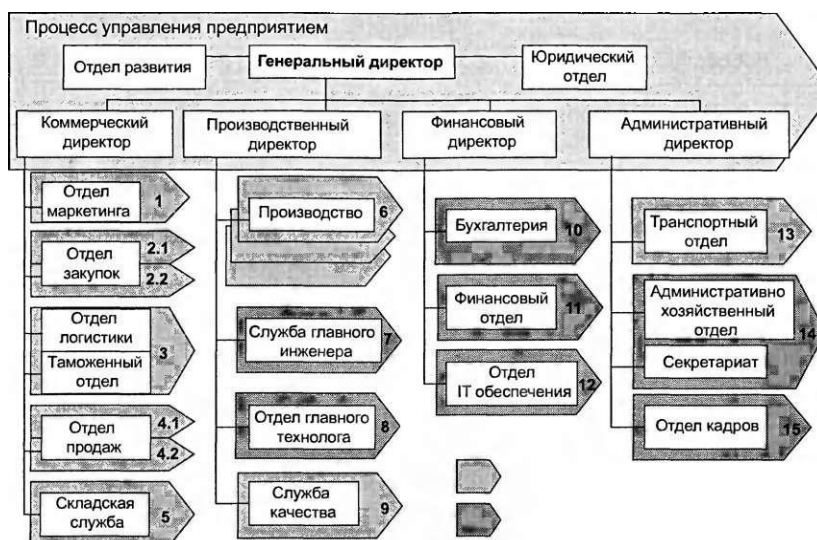


Рис. 4.2. Проект сети процессов торгово-производственной компании

Консультанты рекомендовали руководству компании рассмотреть возможность объединения этих двух отделов в один.

2. Объединение административно-хозяйственного отдела и секретариата в один процесс обусловлено теми же причинами.

3. Разбиение деятельности отдела закупок на два процесса обусловлено тем, что закупками материалов для нужд собственного производства и закупками материалов и продукции для перепродажи занимаются два сектора в отделе закупок с различной схемой работы. Деятельность в этих процессах идет параллельно, не дублируется и имеет две системы отчетности. Кроме того, в планах отдела закупок и финансового отдела стоит разработка двух разных бюджетов закупок.

4. В производстве рекомендовано выделить три процесса по числу производственных цехов. Каждый из начальников цехов должен вести оценку экономической эффективности производства.

Данное предложение совпало с пожеланиями акционеров разобраться с затратами на производство и ввести систему нормирования этих затрат. На этапе начального бурного роста компании такой вопрос перед акционерами не стоял, но сегодня, учитывая ужесточение конкуренции на рынке, минимизация затрат стала актуальной задачей.

1.5.4. Уточненный список процессов и их владельцев

В следующей таблице представлен уточненный список процессов.

№	Процесс	Тип	Владелец	Входящие подразделения и должностные лица
1	Управление компанией	упр.	Генеральный директор	1. Генеральный директор 2. Коммерческий директор 3. Производственный директор 4. Финансовый директор 5. Административный директор 6. Отдел развития 7. Юридический отдел 8. Секретариат
2	Маркетинга	осн.	Начальник отдела маркетинга	Отдел маркетинга
3	Закупки 1	осн.	Начальник сектора закупок 1	Сектор закупок для нужд производства и компании
4	Закупки 2	осн.	Начальник отдела закупок	Сектор закупок для торговли
5	Логистики	осн.	Коммерческий директор (временно, до объединения и назначения начальника отдела)	1. Отдел логистики 2. Таможенный отдел
6	Продаж готовой продукции	осн.	Начальник отдела продаж	Сектор продаж готовой продукции
7	Торговли материалами и продуктами	осн.	Начальник отдела продаж	Сектор торговли материалами и продуктами
8	Хранения продукции и материалов	осн.	Начальник складской службы	Склады материалов – 2 Склад готовой продукции – 1
9	Производство 1	осн.	Начальник цеха 1	Цех 1
10	Производство 2	осн.	Начальник цеха 2	Цех 2
11	Производство 3	осн.	Начальник цеха 3	Цех 3

12	Обслуживание производства	всп.	Главный инженер	Служба главного инженера
13	Технологического обеспечения	всп.	Главный технолог	Отдел главного технолога
14	Обеспечения качества	осн.	Начальник ОТК	Служба качества
15	Бухгалтерского учета	всп.	Главный бухгалтер	Бухгалтерия
16	Управления финансами	всп.	Начальник финансового отдела	Финансовый отдел
17	IT-обеспечения	всп.	Начальник отдела IT-обеспечения	Отдел IT-обеспечения
18	Транспортировки и	осн.	Начальник транспортного отдела	Транспортный отдел
19	Кадрового обеспечения	всп.	Начальник отдела кадров	

Итого в компании выделено 19 процессов. Из них 1 процесс управления, 12 основных и 6 вспомогательных процессов.

Литература: [1-5].

Практическое занятие 5. Моделирование бизнес-процессов

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Процесс управления организацией.
2. Классификация видов менеджмента.
3. Организационная система управления предприятием.
4. Информационная система предприятия.
5. Логистическая система предприятия.
6. Операционная система предприятия.
7. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы. Выделение операционных функций организации.
8. Операционная стратегия предприятия.

1. Теоретическая часть

Задача процессно-ориентированной организации – обеспечить «оптимальное» выполнения процессов, формирование которых должно происходить с учетом таких факторов, как затраты, время и качество. При этом рассматривать следует не только последовательность функций, но и распределение задач, т. е. какие должности выполняют какие функции, и каким образом эти должности образуют организационную структуру.

Только таким образом можно определить, будут ли организационные интерфейсы препятствовать выполнению процессов.

Наука об организации предприятия выделяет два основных понятия:

Организационная структура компании:

Цель организационной структуры - разделение общей задачи компании на отдельные подзадачи и рациональное объединение этих подзадач в виде ответственных за их выполнение должностей, а также скоординированного взаимодействия.

Организация процессов:

Классическим предметом организации процессов является подробная разработка рабочих процессов, обеспечивающая объединение сформулированных подзадач с точки зрения очередности, продолжительности и места их реализации.

Таким образом, в классической концепции все важные решения: способ организации труда, система управления, полномочия и сферы ответственности должностей, принимаются на этапе формирования организационной структуры. На последующем этапе организации процессов осуществляется детальная проработка процессов в рамках ранее определенных структур.

Процессно-ориентированная концепция предполагает прямо противоположный подход. Определение организационной структуры происходит на основе моделей процессов «как должно быть». Фаза моделирования «как должно быть» определяет структуру процессов, а значит то, какие возникают объекты и функции, какие применяются ресурсы, технологии и методы, и в каком временно-логическом порядке должны выполняться отдельные подзадачи. Вопрос «Кто?» получает ответ на завершающем этапе путем разработки процессно-ориентированной организационной структуры, т. е. какие должности или организационные единицы должны быть созданы, каким образом они участвуют в выполнении подзадач в рамках процесса (полномочия и сферы ответственности) и как происходит координация организационных единиц (система управления).

Качество организационной структуры при этом в значительной степени зависит от качества моделирования «как должно быть». Систематизирующая схема процессов образует исходную точку для присвоения процессов (или задач в рамках процессов) организационным единицам и помогает таким образом избежать противоречивого присвоения полномочий и сфер ответственности. Требуемые квалификации и распределение потребности в них по времени являются важными исходными данными для формирования должностей их присвоения организационным единицам, а также для дальнейшего подразделения должностей в соответствии с принципами управления в различных организационных единицах.

Цель процессно-ориентированной организации в отношении организационной структуры принципиально не отличается от других подходов. Речь идет о формировании прибыльной и рациональной структуры компании. В общем, при разработке организационной структуры следует руководствоваться такими критериями, как:

- эффективность процессов,
- оптимальное применение ресурсов,
- на потребности клиентов,
- мотивирующее воздействие на сотрудников и т. д.

Разработка организационной структуры требует не только выбора подходящих критериев, но и установления их приоритетности. В случае процессно-ориентированной организационной структуры приоритетными критериями являются:

- минимизация организационных интерфейсов (т. е. минимизация числа участвующих в выполнении процесса организационных единиц),
- формирование единых целей и критериев успеха,
- формирование однозначных сфер ответственности в рамках процессов.

Для определения числа и размера процессов существует ряд правил, среди которых:

1. Размер процесса и численность сотрудников в нем зависят от размеров структурной единицы (или бизнес-единицы).
2. Размер процесса должен быть не меньше, чем величина объекта (подразделения), для которого составляется документированный план.
3. Количество процессов, находящихся в подчинении одного владельца, не должны превышать типовые нормы управляемости.

2.Задание для работы на занятии

Задание 1

Рассмотрим процесс производства готовой продукции и процесс обслуживания оборудования. Предположим, что владельцем процесса производства является директор по производству, а владельцем процесса обслуживания оборудования - главный механик. В этом случае работоспособное оборудование является ресурсом, необходимым для осуществления процесса производства. В то же время работоспособное оборудование является выходом процесса обслуживания оборудования.

Задание 2

Практическая ситуация 1

Медицинское страховое общество «Панацея» зарегистрировано 09 октября 1991 года, как одна из первых негосударственных страховых компаний, занимающихся медицинским страхованием. В настоящее время ООО МСО «Панацея» является одной из крупнейших медицинских страховых компаний Южного Федерального округа, имеющей более чем 16-летний стаж работы. В сентябре 2014 года ООО МСО "Панацея" стала лауреатом Российской общественной премии в области страхования. В настоящее время более 700 тыс. человек являются застрахованными по обязательному медицинскому страхованию, это почти 10 000 организаций Ростовской области. По добровольному медицинскому страхованию более 120 000 человек отдают предпочтение МСО "Панацея" ежегодно, и число это растет с каждым днем. Учредителями компании являются ОАО "Донской табак" и физические лица. Компания является членом Всероссийского Союза Страховщиков, Южно-Российского Союза страховщиков, Ростовской областной Ассоциации медицинских страховщиков, Ассоциации страховщиков Дона, Межрегионального Союза Медицинских Страховщиков.

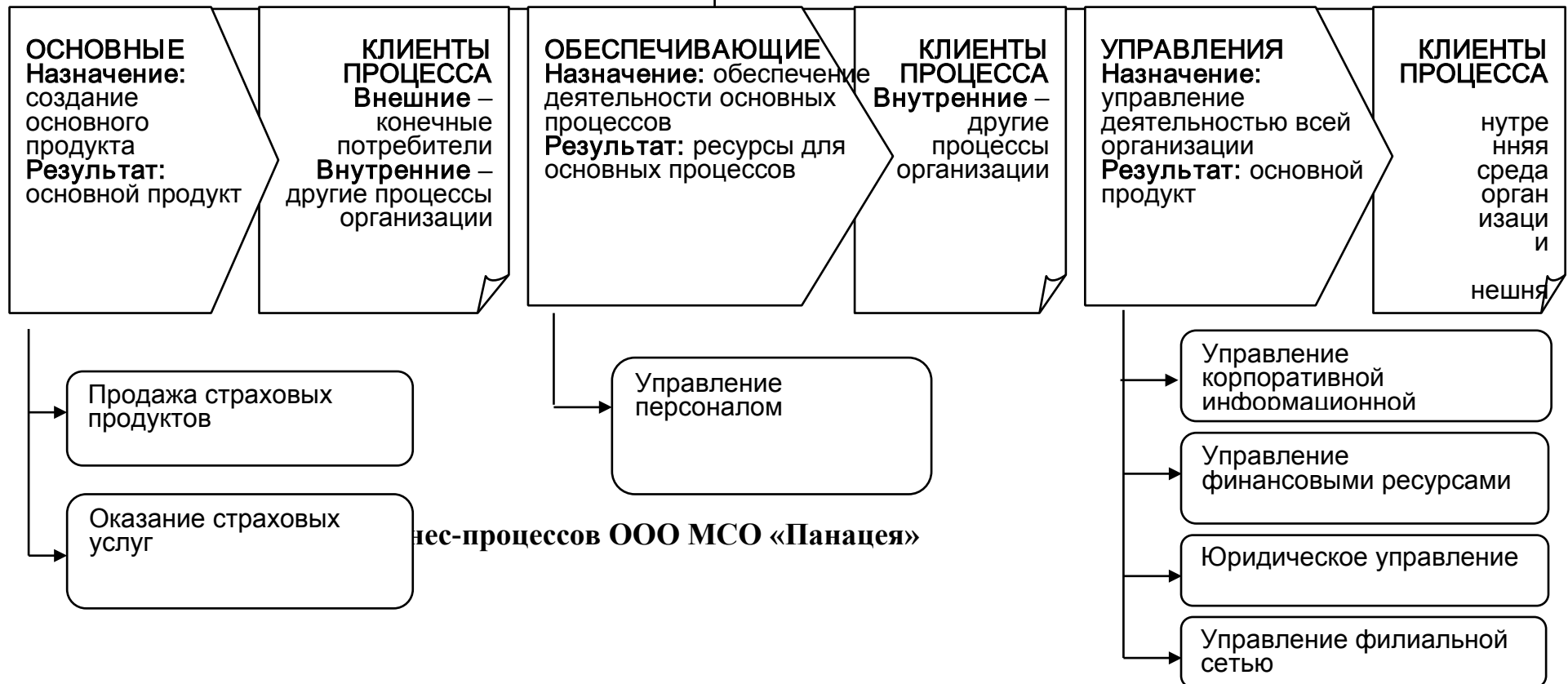
В состав компании входят 5 филиалов (московский, азовский, батайский, белокалитвинский, новошахтинский) и 9 представительств, расположенных на территории г. Ростов-на-Дону и Ростовской области. Компания оказывает своим клиентам услуги по обязательному и добровольному страхованию.

Миссией страховой компании является предоставление юридическим и физическим лицам качественной страховой защиты, в части реализации страховых полисов согласно выданным лицензиям, и обслуживание договора страхования по наступлению страхового случая. Основной целью деятельности организации руководство компании видит в гарантированном выполнении своих обязательств перед корпоративными и индивидуальными клиентами, акционерами и деловыми партнерами, защита их интересов. Организационная структура ООО МСО «Панацея» представлена на рисунке 1. Дерево бизнес-процессов филиала представлено на рисунке 5.1.



Рисунок 5.1 - Организационная структура ООО МСО «Панацея», г. Ростов-на-Дону

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ



Исходя из миссии организации и современного состояния филиала, можно выделить следующие критические факторы успеха для реализации общей миссии компании, и филиала в частности. Итак, в компании должны:

1. Осуществить поиск новых клиентов (корпоративных и индивидуальных) на программы добровольного медицинского страхования
2. Осуществить заключение договоров с медицинскими центрами;
3. Осуществить поиск косвенных каналов сбыта;
4. Осуществить развитие филиальной сети;
5. Осуществить проведение эффективной рекламной компании, включая разъяснительную работу с населением;
6. Оптимизировать существующую информационную систему компании;
7. Разработать алгоритм продажи программ «Под клиента»;
8. Проводить образовательные программы обучения сотрудников компании по экономическим и медицинским направлениям.

Когда выделены бизнес-процессы организации и определены критические факторы успеха, необходимо определить взаимосвязь бизнес-процессов и критических факторов успеха. Для этого заполняется анкета оценки проблемности бизнес-процессов и важности бизнес-процессов страховой компании, оценка которых производится на основании выделенных критических факторов успеха.

Таблица 1 – Пример анкеты экспертного оценивания степени важности и проблемности бизнес-процессов Медицинского страхового общества «Панацея»

[illegible]

Как видно из матрицы, в зоне высокого приоритета находится процесс организации обучения страховых агентов и аварийных комиссаров.

Этот процесс и его компоненты следует выбирать для реинжиниринга, так как это стратегически наиболее важные процессы, который плохо сегодня работает. В зоне среднего приоритета находятся: продажа страховых продуктов, обслуживание договора страхования и урегулирование страховых выплат, управление корпоративной информационной системой. Оставшиеся процессы можно улучшать после того, как освободятся ресурсы, направленные на реинжиниринг бизнес-процессов в первой зоне. Это управление финансовыми ресурсами, юридическое управление и управление персоналом, в т.ч. агентской сетью.

Таблица – Матрица «Ранжирование бизнес-процессов»

8					
7		1			
6					
5		2		3	
4				4	
3					
2		6	5		
1			7		
	1	2	3	4	5

Проблемность

- низкая
- средняя
- высокая

Проектное задание

1. Проанализируйте предложенную ситуацию.
2. Согласно миссии, основным видам деятельности нарисуйте дерево бизнес-процессов предложенных в модуле 1 организаций, а так же представьте бизнес-процессы в табличной форме.
3. По аналогии, проведите ранжирование бизнес-процессов предложенных в модуле 1 организаций.

3.Задания и вопросы для формирования и контроля владения компетенциями

1. Преимущества процессного подхода.
2. Правила выделения основных и вспомогательных процессов.
3. Этапы управления процессами.
4. Опишите структуру документации процессов.

Литература: [1-5].

Практическое занятие 6. Улучшение процессов

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация бизнес-процессов организации.
2. Управление организацией как процесс.
3. Размер и число процессов.
4. Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления организацией.
5. Правила выделения бизнес-процессов.
6. Назначение владельцев бизнес-процессов.
7. Формулирование целей выделения процессов.

1. Теоретическая часть

Любое предприятие, независимо от организационно-правовой формы и сферы своей деятельности, является сложным организмом. Поэтому процессы, протекающие в нем, являются сложным объектом управления, и для исследования данных объектов требуется определенная классификация (рисунок 6.1).

Как видно из рисунка, бизнес-процессы организации могут быть сгруппированы по разным признакам.

По протеканию во времени бизнес-процессы организации могут быть:

- непрерывно повторяющимися, циклическими. Это может быть выполнение заказа клиента, реализация миссии компании;
- периодически повторяющиеся бизнес-процессы. В основном это различные контрольные мероприятия, или бизнес-аудит компании;
- однократные, или «разовые», бизнес-процессы организации, позиционирующие себя как реализация различного рода проектов, в том числе проектов разработки продукции, инвестиционных и т.д.

По степени взаимодействия с внешней средой выделяют бизнес-процессы, протекающие внутри организации и внешние, которые способствуют связям организации с внешней средой, т.е. с другими организациями (поставщики, потребители, конкуренты, органы контроля и т.д.), а также конечными потребителями товаров, работ, услуг, т.е. физическими лицами.

По функциям исполнения бизнес-процессы организации могут быть классифицированы:

- как межфункциональные, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений;
- как внутрифункциональные, т.е. процессы подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации;
- как функции самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции эти выполняются одним человеком.

2.Задание для работы на занятии

Проектное задание

1. Проанализируйте предложенный регламент бизнес-процесса страховой компании.
2. По аналогии составьте регламенты бизнес-процессов, предложенных в модуле 1 организаций

**Проект регламента процесса «Страховой бизнес-процесс»
медицинского страхового общества «Панацея»**

УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО МСО «Панацея»

«__»_____201__ г.

**РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА
«СТРАХОВОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС»**

Согласовано:
Директор

«__»_____201_ г

**Ответственный
разработчик:**

«__»_____201_ г

**Ответственный
исполнитель:**

«__»_____201_ г

СОДЕРЖАНИЕ

1	Назначение и область применения. Нормативные ссылки	33
2	Определения терминов, обозначений и сокращений	33
3	Поставщики и входы, получатели и выходы, ресурсы процесса	34
4	Графическая схема и процедуры процесса	35
5	Показатели процесса	36
6	Рассылка	36

1. Назначение и область применения. Нормативные ссылки

1.1 Область применения настоящего документа охватывает следующие виды деятельности:

1.2.1 маркетинг и разработка страховых продуктов;

1.2.2 продажа страховых продуктов и послепродажное обслуживание договоров страхования в части урегулирования убытков по наступившим страховым случаям согласно заключенным договорам;

1.2.3 андеррайтинг.

1.2 Владелец процесса «Страховой бизнес-процесс» в соответствии с приказом № _____ от «___» _____ 2007 является

Должность, Ф.И.О.

1.3 Паспорт страхового бизнес-процесса (далее по тексту процесс) разработан рабочей группой в соответствии с приказом.

1.4 Владелец процесса полностью отвечает за разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии и улучшение процесса как по результативности, так и по эффективности.

1.5 Вся деятельность по процессу регламентируется Законом Российской Федерации от 27 ноября 1992 г. № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации», Федеральным законом от 25 апреля 2002 года №40-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств», Федеральным законом от 15 декабря 2001 года №167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании», Законом Российской Федерации от 28 июня – 1991 года №1499-1 «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации», лицензией на право осуществления страховой деятельности С № 017361 ФССН от 25. 01.2007 г. по следующим направлениям:

1.5.1 по обязательному медицинскому страхованию;

1.5.2 по добровольному медицинскому страхованию.

2 Определения терминов, обозначений и сокращений

1.2.1 В настоящем паспорте используются следующие термины:

2.1.1 Процедура – часть страхового бизнес-процесса, которая выполняется одним лицом. Процедура состоит из последовательности действий и приводит к гарантированному получению результата в обычных условиях.

2.1.2 Страхователь – физическое или юридическое лицо, уплачивающее денежные (страховые) взносы и имеющее право по закону или на основе договора получить денежную сумму при наступлении страхового случая.

2.1.3 Страховщик – организация, проводящая страхование, принимающая на себя обязательство возместить ущерб или выплатить страховую сумму.

2.1.4 Страховая сумма – денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности, жизнь, здоровье, трудоспособность.

2.1.5 Страховая премия – плата за страхование, которую страхователь обязан уплатить страховщику в порядке и сроки, установленные договором.

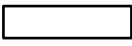
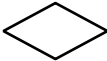
2.1.6 Страховой взнос – часть страховой премии при ее внесении в рассрочку, подлежащая внесению страхователем в размере и сроки, установленные договором.

2.1.7 Страховой случай – фактически произошедшее страховое событие, в связи с негативными или иными оговоренными последствиями которого может быть выплачена страховая сумма.

2.1.8 Страховая выплата – денежная сумма, выплачиваемая правомочному лицу при наступлении страхового случая. При страховании имущества осуществляется страховое возмещение, при осуществлении личного страхования – страховое обеспечение.

2.2 В настоящем паспорте используются следующие обозначения (таблица 1):

Таблица 1 – Элементы блок-схемы процесса

Графическое представление	Наименование	Описание
	Процесс	Действие, выполняемое в рамках процедуры (операции)
	Решение	Условие, по которому может быть получено два различных варианта результата процедуры (либо да, либо нет)
	Стрелка связи	Стрелка, соединяющая элементы схемы

2.3 В настоящем паспорте используется сокращение:

2.3.1 БД – база данных

3 Поставщики и входы, получатели и выходы, ресурсы процесса

3.1 Поставщиками и входами процесса являются (таблица 2):

Таблица 2 – Поставщики и входы процесса

Поставщик	Вход
От внешних поставщиков	
Страхователь	Информация об объекте страхования
Страхователь	Заявление о наступлении страхового случая
Страхователь	Документы ответственных инстанций о факте наступления страхового случая
Аналитические отчеты, информация корпоративных сайтов конкурентов	Информация о состоянии страхового рынка

3.2 Получателями и выходами процесса являются (таблица 3):

Таблица 3 – Входы процесса и поставщики

Клиент	Выход
Внешним клиентам	
Страхователь	Страховой полис/ договор страхования*
Страхователь	Счет или квитанция на выплату страховой премии (взноса)**
Страхователь	Страховая выплата

* В зависимости от того, кто выступает страхователем: корпоративный клиент или физическое лицо.

** В зависимости от того, кто выступает страхователем: корпоративный клиент или физическое лицо

3.3 Ресурсами процесса являются:

3.3.1 Персонал, состоящий из штатных сотрудников компании, привлекаемых на основе договоров агентов и сотрудников службы обеспечения страхового процесса.

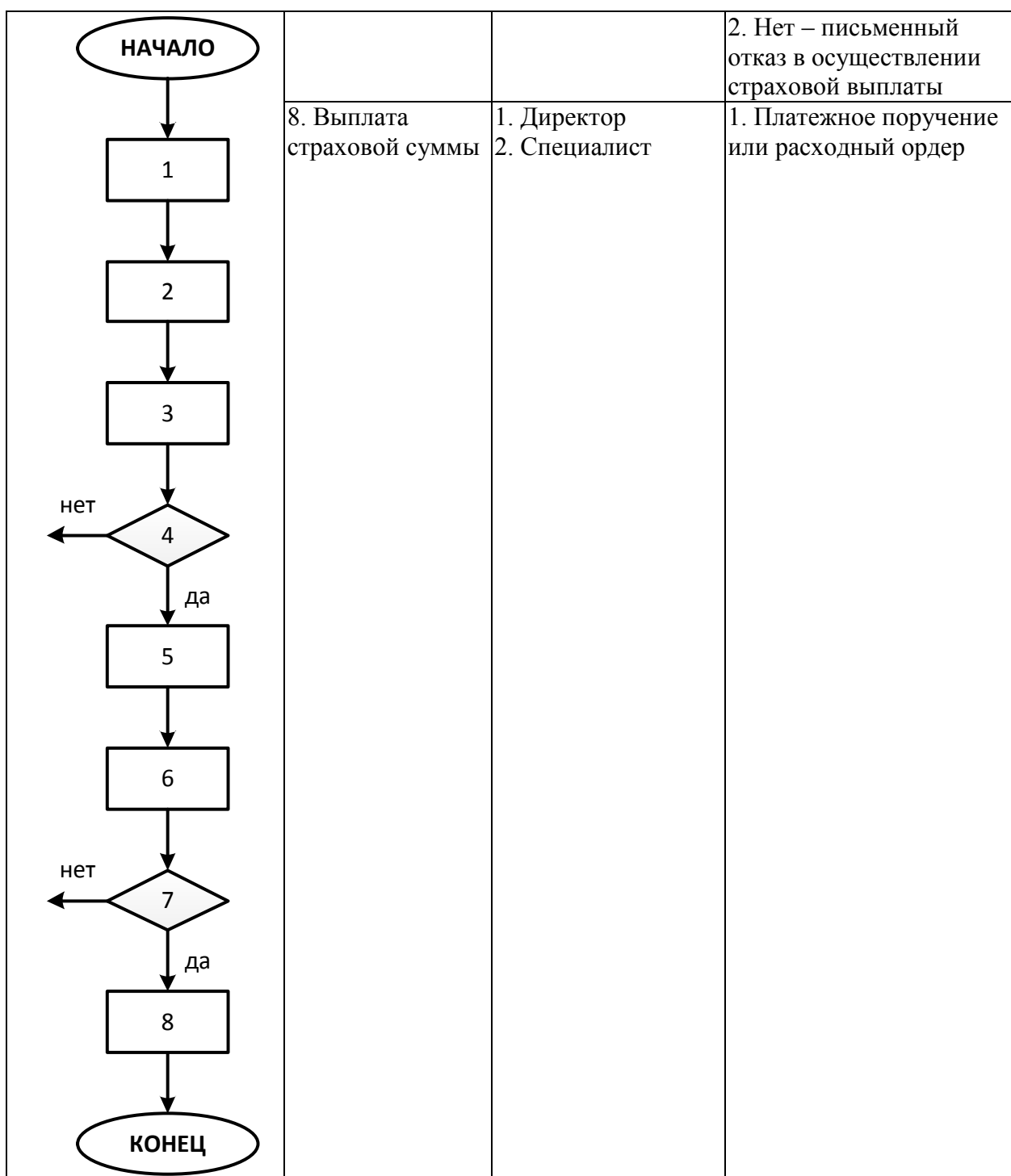
3.3.2 Инфраструктура состоит из офисов, собственных и временно арендуемых;

3.3.3 Информация состоит из внутренней и внешней распорядительной и информационно-справочной документации страховой компании;

3.3.4 Финансовые ресурсы, включают в себя собственные и заемные средства, отраженные в балансе предприятия.

4 Графическая схема и процедуры процесса

Блок-схема страхового бизнес-процесса	Процедура	1. Ответственный 2. Исполнитель	Записи
	1. Анализ информации о состоянии страхового рынка	1. Директор 2. Специалист *	1. Маркетинговый отчет о состоянии страхового рынка
	2. Разработка годового плана продажи страховых продуктов	1. Директор 2. Специалист **	1. Годовой план продажи страховых продуктов в разрезе по видам страхования
	3. Поиск клиентов	1. Директор 2. Штатные сотрудники страховой компании, страховые агенты	1. База данных потенциальных клиентов по видам страхования
	4. Оценка объекта страхования	1. Специалист	1. Да – продажа страхового продукта 2. Нет – отказ от заключения договора страхования
	5. Продажа страхового продукта: оценка объекта страхования и расчет страховой премии	1. Директор 2. Штатные сотрудники страховой компании, страховые агенты	1. Полис/договор страхования 2. Счет или квитанция на оплату страховой премии 3. Внесения в БД личных данных страхователя, номера полиса, договора страхования 4. Выписка из банка
	6.Регистрация страхового случая	1. Директор 2. Специалист	1. Заявление 2. Документы ответственных инстанций о факте наступления страхового случая
	7. Рассмотрение документов о факте страхового случая и оценка ущерба	1. Директор 2. Специалист	1. Да – Страховой акт с расчетом о страховой выплате



* Здесь и далее под специалистом понимается сотрудник страховой компании, выполняющий ту или иную процедуру согласно штатному расписанию и должностным инструкциям. В данном случае исполнителем может быть и директор структурного подразделения.

** Исполнителем может быть и директор структурного подразделения.

5 Показатели процесса

Сфера	Показатель
1 Показатели страхового бизнес-процесса	1.1 Оценка поступления страховых премий в структурных подразделениях в разрезе по видам страхования
	1.2 Оценка рентабельности страховой компании в разрезе по структурным подразделениям

	1.3 Время оценки объекта страхования и расчета страховой премии в разрезе по видам страхования (составление контрольных карт)
	1.4 Оценка времени составления страхового полиса/договора в разрезе по видам страхования (составление контрольных карт)
	1.5 Оценка времени составления страхового акта с момента регистрации страхового случая* в разрезе по видам страхования (составление контрольных карт)
	1.6 Оценка времени осуществления страховой выплаты после составления страхового акта в разрезе по видам страхования (составление контрольных карт)
	1.7 Оценка финансовой устойчивости страховой компании
2 Показатели продукта бизнес-процесса	2.1 Оценка сбалансированности страхового портфеля
3 Показатели удовлетворенности потребителя (клиента) бизнес-процесса	3.1 Коэффициент повторных покупок
	3.2 Коэффициент возврата клиента
	3.3 Коэффициент лояльности
	3.4 Коэффициент рекомендации
	3.5 Коэффициент расторжения договоров

** Под регистрацией страхового случая здесь понимается не только факт сообщения страхователем о наступившем страховом случае, но и предоставление им всех необходимых документов для составления страхового акта*

6 Рассылка

Подразделение	Количество копий	Должность	Фамилия
Экономический отдел	1	Начальник отдела	
Отдел медико-экономической экспертизы	1	Начальник отдела	
Отдел ОМС	1	Начальник отдела	
Отдел управления персоналом	1	Начальник отдела	
Отдел информационных технологий	1	Начальник отдела	
Отдел по маркетингу и рекламе	1	Начальник отдела	
Отдел корпоративных продаж ДМС	1	Начальник отдела	
Отдел индивидуальных продаж ДМС	1	Начальник отдела	
Юридический отдел	1	Начальник отдела	
Отдел по защите прав застрахованных граждан	1	Начальник отдела	
Отдел по урегулированию убытков	1	Начальник отдела	
Отдел по управлению филиальной сетью	1	Начальник отдела	

3. Задания и вопросы для формирования и контроля владения компетенциями

1. Что характерно для менеджмента в области реальных инвестиций?
2. Каковы функции менеджера инвестиционного проекта?
3. Что представляет собой инвестиционный проект и каковы направления инвестирования в различных отраслях российской экономики?
4. Что такое управление проектом?

5. Каковы схемы управления проектом?

Тесты:

1. Какое выражение больше всего характеризует функцию?
 - d) выполняется сотрудниками;
 - e) поддерживает миссию организации;
 - f) состоит из однородных, узкоспециализированных работ.
2. Какое выражение больше всего характеризует бизнес-процесс?
 - d) состоит из однородных работ;
 - e) на выходе имеет продукт, обладающий ценностью;
 - f) состоит из узкоспециализированных работ.
3. Найдите неправильное утверждение:
 - d) бизнес-процесс состоит из функций;
 - e) бизнес-процесс является частью функции;
 - f) функция является частью бизнес-процесса.
4. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость?
 - d) основные бизнес-процессы;
 - e) обеспечивающие бизнес-процессы;
 - f) бизнес-процессы управления.
5. Какую структуру имеют бизнес-процессы управления?
 - d) Регулирование > Планирование > Контроль;
 - e) Планирование > Контроль > Регулирование;
 - f) Контроль > Регулирование > Контроль.
6. Какие из бизнес-процессов создают «отсроченную» прибыль или прибыль будущих периодов?
 - d) основные бизнес-процессы;
 - e) бизнес-процессы управления;
 - f) бизнес-процессы развития.
7. Какие из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать при оптимизации деятельности организации?
 - d) табличные;
 - e) графические;
 - f) логические.
8. Что является первичным выходом бизнес-процесса?
 - d) побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
 - e) поток объектов, «инициирующих» запуск процесса;
 - f) основной результат, ради которого существует процесс.
9. Какой вход является первичным для бизнес-процесса «Продажа»?
 - d) готовая продукция на складе;
 - e) отгруженная продукция;

f) деньги от клиента.

10. Что не является основным критерием выбора приоритетных бизнес-процессов для последующего улучшения?

- d) тип бизнес-процесса (основной, обеспечивающий, управления, развития);
- e) проблемность бизнес-процесса;
- f) возможность проведения изменений в бизнес-процессе.

11. Что больше всего подходит на роль критического фактора успеха для торговой организации?

- a) мы должны внедрить систему бюджетирования течение следующего года;
- b) мы должны увеличить оборот в следующем месяце на 25%;
- c) мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли.

12. Какие бизнес-процессы вероятнее всего обладают большей степенью проблемности?

- a) бизнес-процессы, в которых работа осуществляется преимущественно с материальными ресурсами;
- b) бизнес-процессы, в которых работа осуществляется преимущественно с информационными ресурсами;
- c) обеспечивающие бизнес-процессы.

13. Какой из приведенных в таблице бизнес-процессов является наиболее приоритетным для улучшения?

Название процесса	Количественные показатели процесса по шкале		
	Степень важности процесса	Степень проблемности процесса	Степень возможности проведения улучшений
Продажи	5	2	4
Производство	4	3	1
Управленческий учет	3	5	5

- a) бизнес-процесса «Продажи»;
- b) бизнес-процесса «Производство»;
- c) бизнес-процесса «Управленческий учет».

14. Какие бизнес-процессы создают добавленную стоимость?

- a) основные бизнес-процессы;
- b) обеспечивающие бизнес-процессы;
- c) бизнес-процессы управления.

15. Сколько обеспечивающих бизнес-процессов может быть в организации?

- a) зависит от поставщиков бизнес-процессов;
- b) зависит от исполнителей бизнес-процессов;
- c) зависит от специфики бизнеса организации.

16. Обеспечивающие бизнес-процессы организации:

- a) управляют всей компанией;
- b) развивают компанию;
- c) поддерживают инфраструктуру компании.

17. Основные бизнес-процессы

- а) имеют стратегическое значение для организации
- б) могут быть отданы на аутсорсинг
- с) оба тезиса верны.

18. Для торгового предприятия розничной торговли складирование является:

- а) основным бизнес-процессом;
- б) обеспечивающим бизнес-процессом;
- с) административным бизнес-процессом.

19. Обеспечивающие бизнес-процессы организации;

- а) не могут производить продукты, которые будут продаваться на внешнем рынке;
- б) могут производить продукты, которые могут продаваться на внешнем рынке;
- с) производство продуктов на внешний рынок осуществляется только посредством аутсорсинга.

20. Выбор приоритетных к изменению бизнес-процессов базируется на оценке следующих критериев:

- а) количества бизнес-направлений в компании и стратегических целей;
- б) важности и проблемности бизнес-процесса;
- с) количества входов и выходов бизнес-модели организации.

21. Найдите неправильное утверждение.

- б) бизнес-процесс может входить в различные функции;
- с) бизнес-процесс состоит из функций;
- д) функция может входить в различные бизнес-процессы.

22. Первичный выход бизнес-процесса:

- а) определяется целью, назначением бизнес-процесса;
- б) продукт, который может быть востребован вторичными клиентами;
- с) поток объектов, обеспечивающий нормальное протекание других бизнес-процессов.

23. Выбор приоритетных к изменению бизнес-процессов базируется на оценке следующих критериев:

- а) количества бизнес-направлений в компании и стратегических целей;
- б) возможности и стоимости проведения изменений бизнес-процесса;
- с) количества входов и выходов бизнес-модели организации.

24. Критические факторы успеха это:

- а) стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать, чтобы добиться успеха на рынке;
- б) несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей организационной структуры;
- с) наисильнейшие стороны фирмы, явные труднодостижимые для конкурентов преимущества.

25. Матрица ранжирования бизнес-процессов делится на:

- а) две зоны проблемности;

- b) три зоны проблемности;
- c) зоны проблемности зависят от количества анализируемых бизнес-процессов.

Литература: [1-5].

Практическое занятие 7. Реинжиниринг бизнес-процессов

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие сегментирования управления бизнес-процессами.
2. Функции системы менеджмента процесса.
3. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие.
4. Расширенный цикл PDCA: планирование (целей и способ их достижения), выполнение (обучение персонала, подготовка, выполнение), анализ (сбор данных и их обработка), воздействие (анализ данных, принятие решения об изменении).
5. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.
6. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.

1 Теоретическая часть

Этапом построения новой процессно-ориентированной бизнес-модели организации является регламентация ее бизнес-процессов. Под этим следует понимать разработку нормативно-методических документов, отражающих порядок управления бизнес-процессами организации, порядок выполнения бизнес-процессов и устанавливающих требования к ресурсам, необходимым для выполнения бизнес-процессов.

Регламент выполнения бизнес-процесса предназначен для решения следующих задач: определение владельца процесса, его полномочий и ответственности по управлению процессом; спецификация ресурсов, необходимых для выполнения процесса; описание технологии выполнения процесса, включая регламенты работ по взаимодействию с поставщиками и клиентами; определение сотрудников, ответственных за выполнение каждой работы (матрица ответственности); спецификация показателей процесса, продукта, удовлетворенности клиентов; регламентация работы владельца процесса по циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act: Планирование – Выполнение – Проверка – Управление (исправление) (рисунок 7.1).

Регламентируемый процесс должен иметь одного владельца, целиком отвечающего за его выполнение и результаты. Регламентация должна быть скоординированной (целостной и непротиворечивой); обеспечивать максимально возможную свободу субъектам деятельности; учитывать и использовать механизмы самоорганизации.

Данный документ включает в себя различные процедуры, выполнение которых направлено на достижение поставленных целей, рабочие инструкции и чертежи. Он является идентификационной картой, регламентирующей функционирование бизнес-

процесса. Как показал анализ источников, существует определенная вариативность применяемых при составлении на практике регламентов бизнес-процесса.

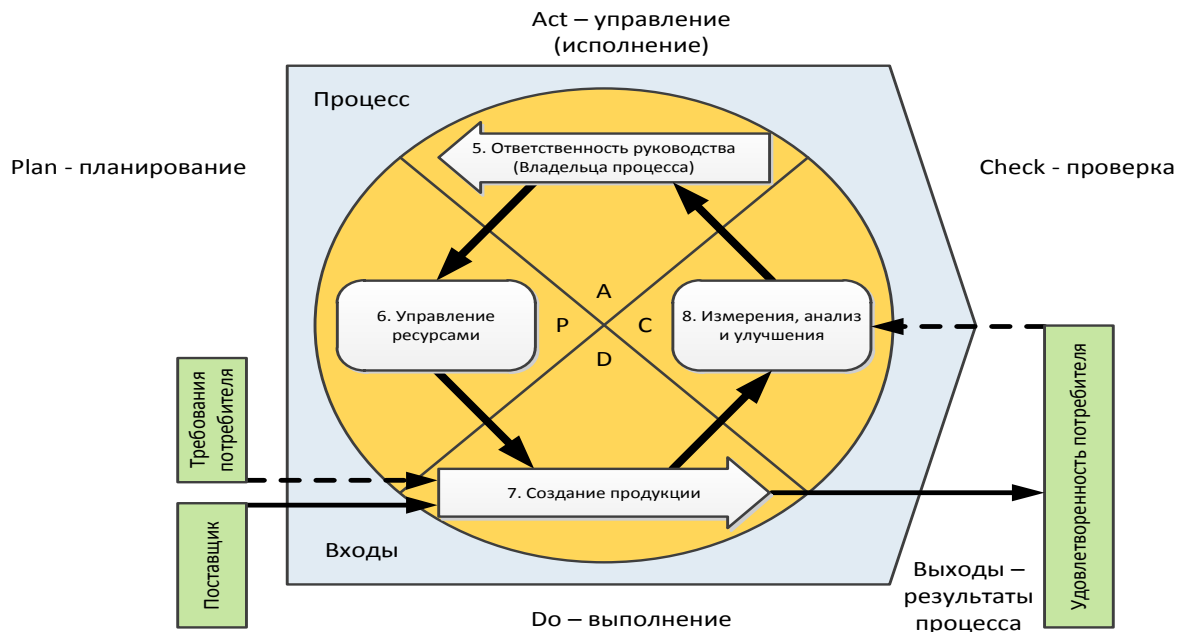


Рисунок 7.1 – Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода стандартов ИСО серии 9000:2000

Шаблон регламента выполнения бизнес-процесса предназначен для решения следующих задач:

- 1) определение владельца процесса, его полномочий и ответственности по управлению процессом;
- 2) спецификация границ процесса (поставщики/входы, клиенты/выходы);
- 3) спецификация ресурсов, необходимых для выполнения процесса;
- 4) описание технологии выполнения процесса, включая регламенты работ по взаимодействию с поставщиками и клиентами процесса;
- 5) определение сотрудников, ответственных за выполнение каждой работы процесса (матрица ответственности);
- 6) спецификация показателей процесса, продукта, удовлетворенности клиентов;
- 7) регламентация работы владельца процесса по циклу PDCA.

Приводимый ниже пример шаблона является достаточно сложным, комплексным. Поэтому мы рекомендуем адаптировать его с учетом специфики конкретной организации и поставленных целей. Данный шаблон был использован при выполнении проектов внедрения процессного подхода к управлению в нескольких российских компаниях.

Очень важно подчеркнуть, что представленный ниже шаблон регламента выполнения бизнес-процесса может быть использован при описании как процессов структурных подразделений, так и сквозных (межфункциональных) процессов организации. Но при описании последних более подробно следует останавливаться на порядке выделения ресурсов владельцу процесса.

Регламентируемый процесс должен иметь одного владельца, целиком отвечающего за его выполнение и результаты. Шаблон регламента позволяет описать деятельность владельца по управлению процессом. Если процесс описывается с информационными целями, то раздел по управлению процессом можно не заполнять

2.Задание для работы на занятии

Задание 1

1. Изучить, представленную структуру шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.

2. Сопроводить практическими рекомендациями по его заполнению.

Прежде всего, обратим внимание на титульный лист шаблона. Регламент выполнения процесса утверждается вышестоящим руководителем. Очень важно, чтобы содержание регламента процесса было согласовано: а) с владельцами процессов-поставщиков; б) с владельцами процессов-клиентов рассматриваемого процесса, в) с владельцами процессов-субподрядчиков. Дело в том, что для осуществления эффективного взаимодействия различных процессов внутри организации необходима увязка процессов по входам/выходам. Это требование означает, что выходы одного процесса (процесса-поставщика) должны соответствовать (по форме, техническим условиям, срокам и т.п.) входам другого (процесса-клиента). Если регламентация осуществляется одновременно по всем процессам организации, то такая увязка по входам/выходам должна происходить также одновременно. После того как между владельцами процессов достигнуто согласие по требованиям к входам/выходам, владельцы процессов ставят свою подпись на титульном листе регламента процесса (рис. 6.3).

УТВЕРЖДАЮ	
Ген. директор _____ / _____ /	
Подразделение: _____	№ документа _____
« _____ » _____ 2012г.	№ изменения _____
Шаблон регламента выполнения процесса	
« <u>Наименование процесса</u> »	
СОГЛАСОВАНО:	
Название должности _____	_____ / _____ /
Название должности _____	_____ / _____ /
Название должности _____	_____ / _____ /
Название должности _____	_____ / _____ /
Название должности _____	_____ / _____ /
Название должности _____	_____ / _____ /
Отв. Разработчик: _____	
« _____ » _____ 2012г.	_____ / _____ /
Отв. Исполнитель: _____	
« _____ » _____ 2012г.	_____ / _____ /

Рисунок 7 3 – Титульный лист регламента выполнения бизнес-процесса

Далее в тексте представлены все разделы шаблона регламента выполнения бизнес-процесса. Комментарии по заполнению шаблона выделены серым фоном или курсивом в тексте шаблона. Собственно текст шаблона напечатан обычным шрифтом без выделения.

Раздел 1. НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТА

1.1. Настоящий регламент процесса устанавливает порядок выполнения «Процесса ...» и предназначен для: _____.

1.2. Требования настоящего регламента процесса распространяются на все подпроцессы, выполняемые в ходе «Процесса...» в _____ (название подразделения), а также при взаимодействии с другими процессами компании, внешними поставщиками и потребителями.

В данном разделе нужно указать все структурные единицы, которые участвуют в выполнении бизнес-процесса.

Раздел 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Настоящий документ обязаны знать и использовать в работе следующие должностные лица:

- (указать должностных лиц)

Раздел 3. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Раздел 3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа

В разделе указываются ГОСТы, ОСТы, законодательные акты и пр.

При заполнении таблицы рекомендуется сортировать нормативные документы внешнего происхождения по мере убывания важности: 1) законы; 2) постановления; 3) ГОСТы; 4) нормативные акты; 5) ОСТы и пр.

В таблице должны указываться реально используемые при выполнении процесса документы.

Раздел 3.2. Внутренние нормативные документы

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентификатор

В разделе указываются используемые при выполнении процесса внутренние нормативные документы. При заполнении таблицы рекомендуется сортировать нормативные документы внутреннего происхождения в хронологическом порядке.

Под идентификатором понимается внутренний индекс (номер) документа, который в соответствии с утвержденной в организации системой документооборота присваивается документу и однозначно идентифицирует его.

Раздел 4. ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

4.1. Используемые в документе термины и определения утверждены документом «Глоссарий группы компаний «_____»».

4.2. В дополнение к терминам, приведенным в глоссарии, используются следующие термины, обозначения и сокращения:

Термин	Сокращение	Определение термина

В разделе указываются термины и их определения. При заполнении таблицы рекомендуется сортировать термины по алфавиту.

Предполагается, что в организации уже существует единый перечень терминов и определений (так называемый глоссарий).

В этом случае в рассматриваемом разделе регламента процесса указывают только специфичные для процесса термины.

Если единого перечня терминов и определений нет, то в рассматриваемом разделе указываются важнейшие термины, используемые при выполнении процесса.

Не следует приводить в списке терминов общеизвестные, такие как «сотрудник», «подразделение» и т.п.

Раздел 5. ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА, ВЫХОДЫ И ВХОДЫ ПРОЦЕССА

Раздел 5.1. Владелец процесса

Владелец процесса занимает следующую должность _____.

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

Раздел 5.2. Выходы Процесса.

Раздел 5.2.1. Выходы по управлению.

Владелец процесса лично передаёт следующую информацию о ходе процесса и его результатах:

Получатель информации	Документ	Идентификатор
Вышестоящему руководителю		
Внутренним клиентам		
Внешним клиентам		

В таблице указываются документы, которые владелец процесса лично передает получателям. Получатели могут быть трех категорий: 1) вышестоящий руководитель; 2) внутренние клиенты (процессы компании); 3) внешние клиенты (внешние потребители). Уровень иерархии процесса-получателя в сети процессов компании должен соответствовать уровню иерархии описываемого процесса. В столбце «Получатель информации» нельзя указывать подразделения и должностных лиц подразделений, кроме вышестоящего руководителя. Для внешних клиентов в столбце «Получатель информации» нужно указывать тип организации (например, «банк» или «поставщик»), конкретные названия организацией не указываются.

Тесты:

1. На основе бизнес-модели предприятия формируются:

- а) регламенты организации;
- б) корпоративные информационные стандарты;
- с) ее входы и выходы.

2. Воздействие информационного ресурса организации:

- а) распространяется на бизнес-среду, в которой организация планирует действовать;

- b) распространяется на бизнес среду, в которой организация действует;
- c) распространяется на бизнес-среду, в которой действуют конкуренты организации.

3. Бизнес-среда организации формируется на базе

- a) управляемой совокупности информационных ресурсов организации;
- b) управляемой совокупности бизнес-процессов организации;
- c) управляемой совокупности административно-хозяйственных ресурсов организации.

4. В информационное пространство предприятия характеризуется тем, что в нее входит:

- a) средства обработки и география информационных отношений;
- b) только средства обработки;
- c) информация и средства обработки.

5. Фронт-офисная структура информационного пространства предполагает использование

- d) портала или вэб-сайта предприятия, содержащего информацию о состоянии бизнеса на предприятии;
- e) портала или вэб-сайта предприятия, содержащего информацию о бизнес-среде предприятия;
- f) портала или вэб-сайта предприятия позволяющего осуществлять взаимодействие информационной системы предприятия с клиентом.

6. Модель информационного пространства третьего уровня предполагает

- g) использование Интернет-технологий;
- h) составление налоговых и аналитических отчетов;
- i) использование пула данных.

7. Бизнес-структуру организации можно представить в виде системной модели, включающей:

- j) бизнес-процессы;
- k) бизнес-архитектуру;
- l) бизнес-функции.

8. К основной бизнес-задаче современного этапа, решаемой в организациях с использованием ИТ-технологий можно отнести:

- m) электронный бизнес;
- n) снижение издержек;
- o) взаимодействие с пользователем.

9. Взаимодействие пользователя с базой данных является

- p) Диалоговым режимом;
- q) Динамическим режимом;
- r) Интегрированным режимом.

10. Вендор это:

- a) организация, фирма или служба, обеспечивающая доступ и поставку услуг компьютерной сети;
- b) организация или физическое лицо, продающее информационные услуги;
- c) система планирования ресурсов организации.

Литература: [1-5].**Практическое занятие 8. Проектирование процессов**

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Бизнес-модели организации.
2. Этапы управления изменением бизнес-модели организации на процессно-ориентированную.
3. Определения числа и размера процессов.
4. Оценка степени важности, проблемности и возможности проведения изменений каждого бизнес-процесса.
5. Определение критических факторов успеха организации.
6. Выбора приоритетных бизнес-процессов.

1. Теоретическая часть

Изменение существующей системы – процесс довольно сложный и, как правило, болезненный: есть риск не довести дело до конца, в результате чего предприятие, истратив значительные ресурсы, может не достичь поставленной цели. Принимать решение об изменении бизнес-модели организации имеет смысл тогда, когда возможности предшествующей модели полностью исчерпаны: она или не отражает необходимых для управления данных, или не соответствует требованиям высшего менеджмента.

Управление изменением бизнес-модели организации на процессно-ориентированную осуществляется в соответствии с технологией.

Как отмечают ряд исследователей, данные этапы могут проводиться как последовательно, так и параллельно, что зависит от размеров организации и масштабы предполагаемых изменений. Безусловным же фактом является то, что для независимого и критического рассмотрения текущего состояния дел необходимо привлекать независимых консультантов к реализации проекта по управлению изменением бизнес-модели организации.

На первом этапе необходимо четко сформулировать миссию организации, определить ее стратегическую цель, критические факторы успеха (КФУ) и описать бизнес-направления организации.

Критический фактор успеха представляет собой те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть не только конкурентоспособной, но и добиться определенного успеха на рынке. Таким образом, они являются критическими факторами по отношению к успеху организации, заявленному в миссии, и в большей степени относятся к вопросам типа «что, чем, как».

Данные факторы формируются исходя из миссии компании, поэтому они различны для разных отраслей и для разных бизнесов. Со временем они могут измениться в зависимости от этапа развития, на котором находится организация.

Таким образом, критические факторы успеха являются самыми важными целями компании при стратегическом и оперативном планировании, т.е. являются тем, что должна выполнить организация, чтобы реализовать свою миссию. Следовательно, целесообразно

их формулировать со слов: «Мы должны...» или «Нам нужно...». При их разработке необходимо соблюдать правило необходимости и достаточности. Согласно этому правилу каждый критический фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения миссии компании, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

2.Задание для работы на занятии

Задание 1. Анализ бизнес-процессов банка

Студентам предлагается проделать самостоятельную работу по описанию и анализу некоторого процесса, информация о котором представлена ниже. Затем он сможет ознакомиться с разбором этого примера.

Актуальность

Вхождение России в ВТО обеспокоило банковское сообщество, возникла перспектива появления на рынке высокоэффективных западных конкурентов. При этом у российских дочерних компаний иностранных банков производительность труда на одного сотрудника существенно выше. Например, объем бизнеса на одного сотрудника в Райфайзенбанке в 1,7 раза выше, чем у второго по рейтингу из банков России - банка ВТБ, а по сравнению со средними банками - в 2-3 и более раз. Кроме того, доходность банковского бизнеса снижается, поэтому приходится контролировать издержки, и во многих банках идет сокращение штатов.

Руководство банка, чтобы стать конкурентоспособным, необходимо сократить работников на 1/3 и зарплату на 20% и более. Но сокращение нельзя проводить одним приказом по всем подразделениям. Можно лишиться лучших работников, тем более что они уходят первыми. Поэтому в ходе изменений ставится задача: уволить тех, кто тратит деньги, а не зарабатывает их. А это означает, что сотрудник, деятельность которого добавляет ценность клиенту, не может быть уволен. Банки начинают, прежде всего, сокращать вспомогательные подразделения, расширяя при этом корпоративный, инвестиционный и розничный блоки (создающие ценность для клиента и для банка). Лучшие же работники вспомогательных подразделений должны пополнить отделы, не попадающие под сокращение.

Анализ бизнес-процессов банка

Работа началась с решения Совета директоров о начале работ по реинжинирингу бизнес-процессов. В соответствии с ним были назначены ответственные менеджеры (руководители отделов) за эту работу, сформированы проектные группы из числа ведущих специалистов соответствующих отделов банка. Ответственные были назначены для бизнес-процессов, важных с точки зрения обеспечения снижения затрат. Реинжиниринговая команда банка (РКБ), состоящая из менеджеров банка и внешних консультантов, в ходе интервью специалистов банка составила карты процессов, задокументировала процессы, проанализировала их на предмет улучшений и выделила 3 группы процессов:

- *основные бизнес-процессы банка* (кредитные операции, корпоративные финансы, индивидуальные сейфы, управление счетами и др.);

- *процессы сопровождения бизнеса* (маркетинг, разработка новых продуктов, улучшение качества, совершенствование управления и контроля);
- *вспомогательные процессы* (управление персоналом, материально-техническое обеспечение, информационные технологии, учетные процессы и др.)

Проблемная диагностика, проведенная РКБ, показала, что в банке имели место следующие проблемы:

- дублирование данных и низкое качество информации;
- недостаточная прозрачность бизнес-процессов и сложность их отслеживания;
- недостаточная координация между отделами, приводящая к существенным потерям и др.

Далее процессы были оценены с помощью ABC-анализа с точки зрения потенциала изменений. В соответствии с этим процессы были распределены на:

- 1) имеющие очень большие возможности улучшения;
- 2) процессы со средними возможностями;
- 3) процессы с небольшими резервами улучшения.

РКБ провела оценку процессов с точки зрения времени выполнения операций с использованием инструмента TBM — управление на основе учета затрат времени (time-based management). Например, процесс обработки запроса на кредит включал в себя операции, показанные на рис. 8.1.

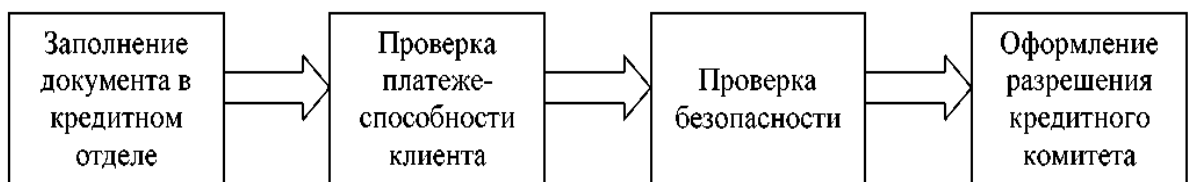


Рис. 8.1. Процесс обработки в банке заявки на кредит

Сначала в кредитном отделе заполнялся документ - заявка на предоставление кредита, правильность заполнения которой проверял сотрудник кредитного отдела (время обработки составляло 0,5 час, время подготовки документа - 0,8 час, время ожидания - 1,5 час).

Далее заявка направлялась к сотруднику отдела проверки платежеспособности клиентов (время передачи - 0,1 час) на предмет оценки платежеспособности клиента. Здесь время обработки составляло 0,2 час, время подготовки 0,1 час, время ожидания - 0,2 час).

Затем документы направлялись сотруднику службы безопасности (время передачи 0,25 час), который проверял их на предмет безопасности и ставил на контроль. Здесь время обработки составило - 1,5 час, время подготовки - 0,3 час, время ожидания - 1,1 час.

После чего заключение о целесообразности выдачи кредита поступало сотруднику отдела проверки платежеспособности (время передачи 0,25 час), оформлявшего разрешение кредитного комитета. Время обработки — 0,1 час, время подготовки - 0,5 час, время ожидания - 1 час.

Фактические временные затраты по данному процессу по указанному процессу представлены в таблице 8.1.

Таблица 8.1. Фактические временные затраты по процессу обработки заявки на кредит

Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Представление	0,5	0,8	1,5	ОД	2,9
Проверка платежеспособности	1,5	0,5	ОД	0,25	2,35
Оценка безопасности	1,5	0,3	1,1	0,25	3,15
Разрешение кредитного комитета	ОД	0,5	1		1,6
Итого	3,6	2Д	3,7	0,6	10

Анализ процесса показал, что при его выполнении имеют место:

- передача ответственности за прохождение документа от одних отделов другим;
- разрывы в информационных носителях и др.

Это приводило к завышению длительности цикла выполнения процесса и увеличению его стоимости. Для решения указанных проблем неэффективности процессов были разработаны следующие предложения, включая:

- снижение стоимости работы персонала;
- значительное сокращение времени выполнения процессов, за счет перепроектирования их;
- сокращение времени принятия решений;
- строгое разграничение зон ответственности;
- стандартизация эффективных процессов;
- сокращение объема бумажной работы и др.

Для реализации этих возможностей РКБ предложила ряд мероприятий:

- упрощающих бизнес-процессы (сокращение времени передачи знаний, приоритет простых зависимостей, приоритет простых различий между вариантами процессов);
- объединяющих функций (существенное сокращение функций координации, сокращение числа перемещений заданий и передачи информации т.д.);
- уменьшающих функции контроля (установление четкой ответственности за выполняемую работу, минимизация ситуаций, требующих пересмотра действий).

Исходя из стандарта нового бизнес-процесса был сформирован стандарт роли/операций сотрудника, который обязан осуществлять сбор и ведение первичной информации о клиенте, проверку кредитных позиций (анализ финансового состояния клиента), оценку рисков, принятие решений об инвестициях, принятие решений о размещении средств в ценных бумагах. Исходя из стандарта роли/операций были разработаны требования к сотруднику кредитного отдела: профессиональные навыки

банковской работы (особенно в кредитной сфере), отличное знание статей баланса, опыт оценки кредитных рисков, хорошие знания инвестиционного менеджмента, знание компьютера. Новые параметры процесса позволили значительно увеличить долю основного технологического времени - обработки с 36% до 81% (таблица 8.2), сократить численность работников и затраты на заработную плату в данном процессе почти в 2 раза.

Таблица 8.2 - Стандарты затрат по процессу обработки заявки на кредит

Операции	Время обработки	Время подготовки	Время ожидания	Время передачи	Общее время
Представление	0,5	0.1	0,05	0,01	0,66
Проверка платежеспособности	1,5	0.1	0,05	0.01	1,66
Оценка безопасности и разрешение	1,5	0.1	0,05	0,05	1,7
Итого	3,5	0,3	0,15	0,07	4,02

Для успешного перехода к работе в условиях нового процесса потребовалось провести соответствующую работу по информированию сотрудников и созданию мотивации к изменениям, переобучению. Реальная трансформация бизнес-процессов в организации начинается с трансформации людей. Чтобы ускорить получение результатов от реинжиниринга бизнес-процессов, важно зафиксировать первые ростки повышения эффективности, поэтому в банке активно применялись: новая система вознаграждения за успехи в работе и проектах, на сайте постоянно приводились яркие примеры высоких результатов, работа лидеров подчеркивалась топ-менеджерами в их выступлениях на совещаниях.

Специфика реинжиниринга в банке

Специфика реинжиниринга в банке заключается в том, что в такого рода организациях очень высока доля заработной платы и накладных расходов. Существующая бухгалтерская система учета разносит накладные расходы пропорционально заработной плате, что ведет к очень большим искажениям в оценке деятельности подразделений банка. В результате руководство банка не имеет точной информации об эффективности работы подразделений банка. Чтобы решить эту проблему, необходимо провести процессно-ориентированный анализ (ABC-анализ). Только он может дать более точную картину об эффективности работы персонала. Поэтому ABC-анализ позволяет четко разбить операции на:

- операции, которые создают ценность для клиента;
- операции, без которых организация не может обойтись;
- лишние операции, которые нельзя отнести ни к первой, ни ко второй категории.

Основные усилия уходят на ликвидацию третьей категории операций, минимизацию второй категории операций и повышение эффективности выполнения

первой категории операций. После того как реинжиниринговая команда завершала свою часть работы по перепроектированию бизнес-процессов, к работе подключались специалисты по информационным технологиям, которые доводили информационные системы до стадии прототипов. После этого приступили к реальным изменениям структуры управления, начался процесс переобучения персонала. В результате (применительно к вышеприведенному примеру) обновленный процесс полностью перешел в ведение кредитного отдела, сотрудники которого последовательно выполняют операции сбора и занесения данных, проверку кредитных позиций, проверку кредитных рисков и разрешение на выдачу кредитов. В рамках системы управления кредитными портфелями было обеспечено:

- существенное сокращение времени выполнения процесса и его стоимости;
- уменьшение расходов на оплату персонала;
- исключение бумажного документооборота;
- объединение ряда функций;
- строгое разграничение зон ответственности;
- минимизацию цикла принятия решений;
- создание общих баз данных и ликвидацию дублирования информации.

В итоге реинжиниринг банка позволил выйти на заданные руководством параметры работы и существенно повысить собственную конкурентоспособность, реализовать потенциальные возможности повышения эффективности работы.

Вопросы

1. Определите основные проблемы отечественных банков в настоящее время.
2. Как был организован анализ бизнес-процессов банка? Какова, на ваш взгляд, роль привлеченных консультантов?
3. Охарактеризуйте методы, использованные для оценки бизнес-процессов банка. Для решения каких задач они использовались?
4. Проанализируйте изменения в сфере управления персоналом. Почему они потребовались?

3.Задания и вопросы для формирования и контроля владения компетенциями

1. Что означает эффективность инвестиционного проекта?
2. Чем отличается коммерческая эффективность от общественной и бюджетной?
3. Какие существуют принципы оценки эффективности инвестиционного проекта?
4. Какие используются методы оценки эффективности инвестиционного проекта?
5. По каким показателям можно оценивать эффективность инвестиционного проекта?
6. В каких случаях нельзя использовать такие показатели, как внутренняя норма доходности и индекс рентабельности?

4.Задание для самостоятельной внеаудиторной работы

Дилеры обеспечивают:

- d) продвижение, продажу, внедрение и поддержку программного продукта;
- s) централизованный маркетинг программного продукта, внедрение и поддержку программного продукта;
- t) продвижение, продажу, централизованный маркетинг программного продукта.

12. Референтные модели описывают

- a) взаимодействие с потребителями от ввода заказа до оплаты счетов;
- b) определение взаимодействия с потребителями в момент ввода заказа;
- c) взаимодействие с потребителями после оплаты счетов.

13. Базы знаний содержат:

- a) классификацию бизнес-процессов организации;
- b) стандарты описания бизнес-процессов организации;
- c) метрики эффективности организации бизнес-процессов.

14. Управление знаниями обеспечивает интегрированный подход к

- a) созданию, сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов организации;
- b) моделированию бизнес-процессов организации на основе различных нотаций;
- c) регламентации бизнес-процессов организации.

15. В программном продукте BPWin 4.0 система хранения данных представляет собой

- a) объектную базу данных;
- b) файловую систему;
- c) релятивную систему.

16. В программном продукте BPWin 4.0 возможен

- a) однократный переход на другую нотацию в процессе декомпозиции;
- b) многократный переход на другую нотацию в процессе декомпозиции;
- c) возможна декомпозиция на различные типы моделей.

17. В программном продукте ARIS Toolset 6.0 формат представления моделей

- a) представляет собой стандартный бланк IDEF возможностью его отключения;
- b) не регламентируется;
- c) представляет собой стандартный бланк DFD возможностью его отключения.

18. В программном продукте ARIS Toolset 6.0 система хранения данных представляет собой

- a) объектную базу данных;
- b) файловую систему;
- c) релятивную систему.

19. В программном продукте ARIS Toolset 6.0 возможен

- a) однократный переход на другую нотацию в процессе декомпозиции;
- b) многократный переход на другую нотацию в процессе декомпозиции;
- c) возможна декомпозиция на различные типы моделей.

20. В программном продукте BPWin 4.0 формат представления моделей
- a) представляет собой стандартный бланк IDEF возможностью его отключения;
 - b) не регламентируется;
 - c) представляет собой стандартный бланк DFD возможностью его отключения.
21. Модель информационного пространства третьего уровня отражает
- a) классификацию бизнес-процессов организации;
 - b) архитектуру бизнес-модели организации;
 - c) его разделения на отдельные информационные системы.
22. Информационное пространство организации четвертого уровня предполагает его расширение за счет
- a) оптимизации бизнес-процессов организации;
 - b) применения фронт-офисных структур;
 - c) реинжиниринга бизнес-процессов организации.
23. Бэк-офис организации
- a) портал или веб-сайт предприятия, содержащий информацию о состоянии бизнеса на предприятии;
 - b) структура, состоящая из вертикальных и горизонтальных информационных связей между ее элементами;
 - c) система хозяйственных субъектов и покупателей (клиентов), каждый из которых способствует добавлению стоимости.
24. К процедуре анализа и подготовки принятия решения относятся операция:
- a) отображения результатов;
 - b) моделирования;
 - c) преобразование из цифровой формы в аналоговую.
25. Интегрированные информационные технологии представляют собой:
- a) совокупность технологий, построенных согласно клиент-серверной архитектуре;
 - b) совокупность отдельных технологий;
 - средства поддержки принятия решений

Литература: [1-5].

Практическое занятие 9. Информационные технологии, поддерживающие управление бизнес-процессами

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы формируется компетенция: ОПК-4.

Вопросы для обсуждения

1. Стандарты описания бизнес-процессов – ARIS, IDEF0
2. Оптимизация бизнес-процессов.
3. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов.
4. Уровни непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI).
5. Показатели процесса управления.

1. Теоретическая часть

Цель занятия: сформировать практические навыки в области процессного подхода к управлению организацией.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- основные элементы процесса построения системы управления бизнес-процессами.

Уметь:

- осуществлять анализ, оптимизацию и согласование проблемных зон процессов;
- осуществлять описание бизнес-процессов.

Владеть:

- методами и навыками использования информационных технологий, поддерживающих моделирование и анализ бизнес-процессов.

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-1; ПК-4.

Вопросы для обсуждения

- 1 Стандарты описания бизнес-процессов – ARIS, IDEF0
- 2 Оптимизация бизнес-процессов.
- 3 Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов.
- 4 Уровни непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI).
- 5 Показатели процесса управления.

1. Теоретическая часть

В настоящее время существует несколько десятков подходов или стандартов описания бизнес-процессов – ARIS, IDEF0 и др. Перед людьми желающими освоить навыки описания и оптимизации бизнес-процессов, часто встает трудная задача: разобраться во всем этом многообразии и принять окончательное решение о том, какой стандарт в данной ситуации использовать.

Кажущаяся, на первый взгляд, сложность описания бизнес-процессов является раздутой. Классическая технология описания бизнес-процессов, которая была разработана на заре рождения процессных технологий управления, достаточно проста и состоит всего лишь из двух стандартов описания бизнес-процессов – DFD и WFD. Большинство других современных стандартов, несмотря на другие названия, являются лишь разновидностями и дополнением этим двух классических подходов.

Согласно классическому подходу, стандарт DFD, который расшифровывается, как Data Flow Diagram, представляет из себя диаграмму потоков данных, которая используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. В свою очередь, стандарт WFD расшифровывается как Work Flow Diagram и представляет собой диаграмму потоков работ,

которая используется для описания бизнес-процессов нижнего уровня. У диаграммы потоков работ имеются и другое название – диаграмма алгоритмов. Рассмотрим два этих стандарта, составляющих классическую методологию описания бизнес-процессов.

Итак, стандарт DFD. На диаграмме потоков данных показываются работы, которые входят в состав описываемого бизнес-процесса, а также входы и выходы каждой из работ. Последние представляют из себя информационные либо материальные потоки. При этом выходы одной работы могут являться входами для других.

Входы и выходы, которые были показаны при описании окружения бизнес-процесса, являются внешними. Внешние входы на DFD-схему поступают извне, от поставщика процесса, а внешние выходы уходят наружу, к клиенту процесса. При построении DFD-схемы бизнес-процесса их нужно перенести со схемы окружения процесса на DFD-диаграмму. Описание бизнес-процесса остается завершить только описанием внутренних информационных и материальных потоков. Каждый из них является выходом одной из работ и в то же время входом для другой

2.Задание для работы на занятии

Задание 1. Ошибки при формировании схем в нотации IDEF0

На рисунке 15.1 представлен пример IDEF0 диаграммы бизнес-процесса, разработанной при выполнении проекта в некоторой компании. Приведенная модель бизнес-процесса содержит ряд ошибок. Читателю предлагается найти эти ошибки самостоятельно, а затем рассмотреть разбор ошибок, представленный ниже.

На рисунке 15.2 указаны ошибки, допущенные на IDEF0- диаграмме рисунка 15.1. Нарушением нотации IDEF0 является отсутствие управляющего воздействия для функции A3. На рисунке 15.2 эта ошибка исправлена – появилась стрелка «Регламент 3», отображающая управляющее воздействие. Согласно стандарту IDEF0, для каждой функции на диаграмме процесса должно быть указано хотя бы одно управляющее воздействие.

Второй ошибкой, допущенной на диаграмме, является нарушение требований по отображению на диаграмме туннельных стрелок. Стрелка «Вход 2» заключена в квадратные скобки, что не допускается на готовой диаграмме. Квадратные скобки должны быть либо устранены, либо изменены на круглые. В первом случае это означает, что стрелка «Вход 2» должна быть отображена на диаграмме верхнего уровня. В втором случае – стрелка становится туннельной, и не отображается на диаграмме верхнего уровня.

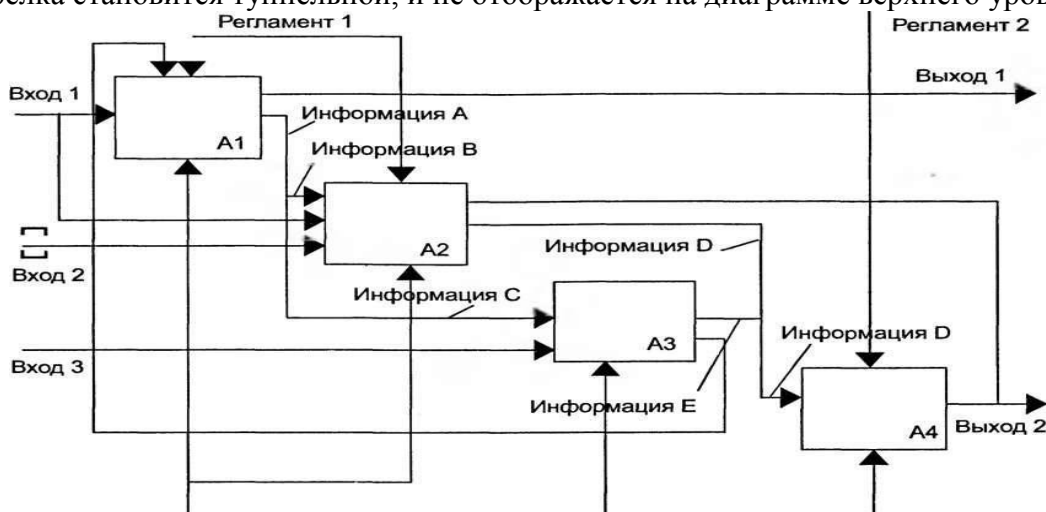


Рис. 15.1. Пример модели бизнес-процесса в нотации IDEF0, содержащей ошибки

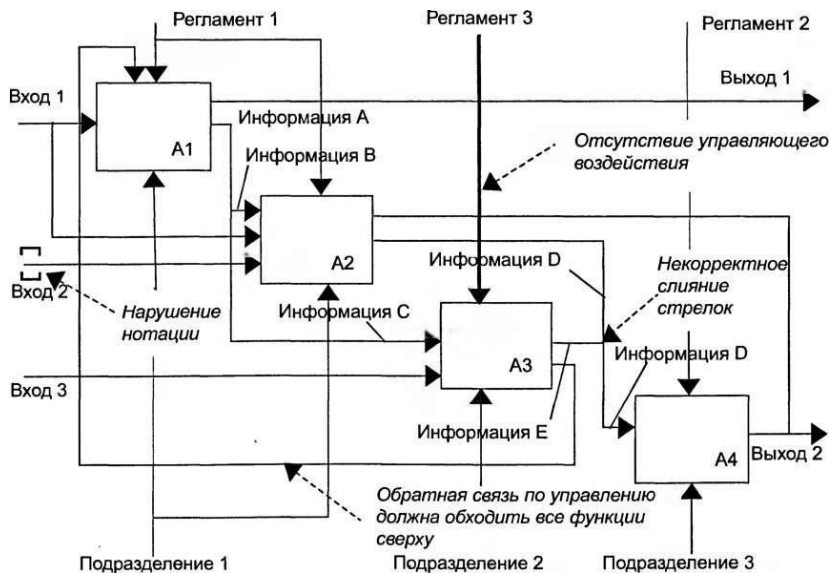


Рис. 15.2. Разбор ошибок в модели бизнес-процесса, представленной на рисунке 15.1

Третья ошибка – некорректное отображение на диаграмме стрелки обратной связи по управлению. Согласно стандарту, стрелка, отображающая обратную связь по управлению, должна огибать все функции диаграммы сверху, а не снизу, как это имеет место на диаграмме рисунка 15.2.

Четвертая ошибка на диаграмме заключается в некорректном слиянии стрелок, а именно стрелки «Информация D» и «Информация E» сливаются в одну стрелку «Информация D», что является нарушением требований стандарта.

Задание 2. Ошибки при формировании модели в нотации ARIS eepc

На рисунке 15.3 представлен пример некорректной модели в ARIS eEPC. Модель бизнес-процесса, представленная на рисунке 15.1, содержит ряд типичных ошибок, которые часто допускают при использовании нотации ARIS eEPC (более обще – нотаций класса work flow).

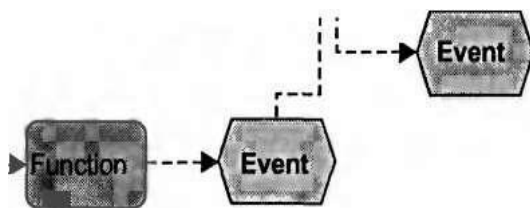


Рис. 15.3 Типичные ошибки модели бизнес-процесса в нотации ARIS eEPC

Разбор ошибок, допущенных на рисунке 15.1, представлен на рисунке 15.2. Ошибкой является некорректное использование символов логики, а именно операторов «И» и «исключающее ИЛИ». Если рассматривать модель процесса слева направо, видно, что процесс разветвляется на две ветки при помощи оператора «И». Это означает, что выполняются обе ветки процесса. Однако рассматриваемые ветки процесса сливаются при помощи оператора «исключающее ИЛИ». Это означает, что процесс продолжается при выполнении любой из предыдущих веток процесса. Поэтому человек, читающий такую модель, не сможет ее однозначно интерпретировать. (Заметим, что при наличии подробного текстового комментария модель с указанной ошибкой все-таки можно будет использовать.) Если поменять символы «И» и «исключающее ИЛИ» местами, то мы получим полностью

некорректную модель, поскольку по ходу процесса будет выполняться только одна ветка процесса, но завершение процесса будет возможно только в случае выполнения двух веток.

Еще две ошибки в модели связаны с некорректным отображением стрелок, входящих в функцию и исходящих из функции. В нотации ARIS eEPC в любую функцию может входить только одна стрелка и выходить только одна стрелка (то же самое требование действует в нотации IDEF3). Дело в том, что стрелки отображают последовательность выполнения функций процесса во времени. Любая функция начинается и заканчивается определенным событием. Возможно ситуация, когда функция может закончиться двумя различными событиями. В этом случае функция соединяется стрелкой с логическим оператором ветвления «исключающее ИЛИ», от которого идут стрелки к двум событиям. Таким образом, в корректно построенной модели у каждой функции не должно быть более одной входящей и одной исходящей стрелки.

Еще одна ошибка связана с некорректным использованием оператора ветвления процесса «исключающее ИЛИ». На вход данного оператора поступают две стрелки, в то время как выходом также являются две стрелки. Корректно интерпретировать такой оператор ветвления невозможно. Для устранения указанной ошибки необходимо использовать дополнительный оператор «ИЛИ» (возможно «И» – в зависимости от вкладываемого в модель смысла).

3.Задания и вопросы для формирования и контроля владения Компетенциями

1. Что представляет собой инвестиционный портфель и каковы его цели?
2. Какими свойствами должен характеризоваться инвестиционный портфель?
3. Какие виды инвестиционных портфелей характерны для российских инвесторов?

Тесты:

Какой метод нужно использовать для повышения удовлетворенности клиента бизнес-процесса?

- a) Поиск и сокращение временных разрывов;
- b) Минимизация устной информации;
- c) Типизация форм сбора и передачи информации;
- d) Согласование результатов с требованиями.

12. Исходя из определения бенчмаркинга, бенчмаркинг процесса – это:

- a) систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством изучения того, как разные организации выполняют неодинаковые или непохожие операции;
- b) систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции;
- c) систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством изучения того, как одинаковые организации выполняют разные или непохожие операции.

13. Найдите правильное утверждение:

- a) бенчмаркинг процесса включает изучение, анализ и последующее копирование элементов процессов успешных компаний, осуществляющих отличные виды деятельности;
- b) бенчмаркинг процесса включает изучение, анализ и последующее копирование элементов процессов успешных компаний, занимающихся схожими видами деятельности;
- c) бенчмаркинг процесса включает изучение, анализ и последующее копирование элементов процессов всех компаний, осуществляющих отличные виды деятельности.

14. Концепция «Шесть сигм» это:

- a) реляционный показатель;
- b) статистический показатель;
- c) динамический показатель.

15. Сигма означает:

- a) динамичное отклонение;
- b) стандартное отклонение;
- c) процессное отклонение.

16. Концепция шесть сигм связана с:

- a) финансовыми результатами работы компании;
- b) бенчмаркингowymi результатами работы компании;
- c) статистическими результатами работы компании.

17. Расстояние между центром распределения и границе доступа делиться на:

- a) семь показателей;
- b) два показателя;
- c) шесть показателей.

18. Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что:

- a) первый ориентирован на тенденции будущего, а последний, напротив, «смотрит» в настоящее;
- b) первый ориентирован на настоящее, а последний, напротив, «смотрит» в тенденции будущего;
- c) первый ориентирован на тенденции развития спроса, а последний, напротив, «смотрит» на тенденции развития предложения.

19. ABC-анализ относится к инструментам:

- a) стратегического контроллинга;
- b) оперативного контроллинга;
- c) оперативного и стратегического контроллинга.

20. Модель контроллинга А.Дейле включает рассмотрение взаимосвязи:

- a) роста, спроса, достижения прибыли;
- b) роста, развития, консалтинга;
- c) роста, развития, достижения прибыли.

21. Рассматривая контроллинг как процесс можно выделить:
- a) девять стадий;
 - b) бесконечное число стадий;
 - c) пять стадий.
22. Контролируемыми величинами стратегического контроллинга являются:
- a) затраты, прибыль, рентабельность, ликвидность;
 - b) потенциалы успеха;
 - c) уровень высшего руководства.
23. Контролируемыми величинами оперативного контроллинга являются:
- a) затраты, прибыль, рентабельность, ликвидность;
 - b) потенциалы успеха;
 - c) уровень высшего руководства.

Литература: [1-5].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Джон, Джестон. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов Электронный ресурс / Джестон Джон, Нелис Йохан ; ред.: В. Тренева, Е. Бекназаровой ; пер. В. Агапов. - Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов, 2020-06-10. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 648 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-4350-9, экземпляров неограничено
2. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анопоченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 316 с., экземпляров неограничено
3. Пятецкий, В. Е. Управление бизнес-процессами – BPMS Электронный ресурс : Учебное пособие / В. Е. Пятецкий. - Управление бизнес-процессами – BPMS, 2019-09-01. - Москва : Издательский Дом МИСиС, 2017. - 199 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-906846-75-4, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1. Кириллина, Ю. В. Анализ и управление бизнес-процессами: Методические рекомендации Электронный ресурс / Кириллина Ю. В. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 31 с., экземпляров неограничено
2. Сорокин, Ал. Ан. (СевКавГТУ). Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие (курс лекций) / Ал. Ан. Сорокин, Ал. Ал. Сорокин ; Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2010. - 349 с. - Библиогр.: с. 342, экземпляров неограничено
3. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология Электронный ресурс : Учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Прикладная информатика» / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. - Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 207 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-02622-0, экземпляров неограничено

Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» [Электронная версия]
2. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» [Электронная версия]
3. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» [Электронная версия].

11.1.4. Интернет-ресурсы:

1. <http://cfm.ru/management/strategy> (Сайт «Корпоративный менеджмент»)
2. <http://mgmt.ru> (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
3. <http://top-manager.ru> (сайт журнал «Топ-Manager»)
4. <http://businessvoc.ru> (сайт Бизнес-словаря)
5. <http://riskm.ru> (сайт журнала «Риск-менеджмент»)
6. <http://expert.ru> (сайт журнала «Эксперт»)
7. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
(направленность (профиль) Стратегический менеджмент и маркетинг)

Ставрополь

2026

Методические указания по дисциплине «Управление бизнес-процессами» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области организации научных исследований.

Предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль): Стратегический менеджмент и маркетинг).

Составитель: д.э.н., профессор Журавель В.Ф.

Рецензент: д.э.н., профессор, Бережная Е.В.

Содержание

	Введение	4
1.	Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление бизнес-процессами».....	5
2.	План-график выполнения самостоятельной работы	6
3.	Методические рекомендации по изучению теоретического материала.....	9
4.	Методические рекомендации по самостоятельному решению задач	10
5	Методические рекомендации к написанию индивидуального творческого задания	12
6	Методические рекомендации по подготовке к тестированию	13
	Список рекомендуемой литературы.....	14

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студентов (СРС) может рассматриваться как организационная форма обучения - система педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью или деятельность учащихся по освоению общих и профессиональных компетенций, знаний и умений учебной и научной деятельности без посторонней помощи.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная, внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине и профессиональному модулю выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется учащимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа учащихся проводится с целью:

- систематизации и закреплении полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности учащихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений;
- формирования общих и профессиональных компетенций.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА

Цель освоения дисциплины - это формирование у будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент следующих профессиональных компетенций:

- способностью управлять организациями, процессами, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ОПК-4);

Основными задачами выполнения всех видов самостоятельных работ является:

- изучение методологических основ процессного подхода к управлению организацией;
- определение основных составляющих процесса построения системы управления бизнес-процессами;
- усвоение правил выделения бизнес-процессов в организации;
- рассмотрение информационных технологий управления бизнес-процессами, программных продуктов, поддерживающих моделирование и анализ бизнес-процессов;
- изучение концепции и технологий реинжиниринга бизнес-процессов;
- раскрытие взаимосвязи системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами;
- выявление основных проблем совершенствования бизнес-процессов.

В результате освоения компетенции магистрант должен:

ОПК-4.И-1

Знать: основы проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления.

Уметь: выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организации.

Владеть: методами и навыками разработки и анализа бизнес-модели организации, формирования карты бизнес-процессов.

ОПК-4.И-2.

Знать: основы проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных программных продуктов сопровождения бизнес-процессов в организации.

Уметь: использовать современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.

Владеть: методами и навыками использования современных программных продуктов сопровождения бизнес-процессов в организации.

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Преподавателем учебной дисциплины эмпирически определяются затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания: на основании наблюдений за выполнением учащимися аудиторной самостоятельной работы, опроса студентов о затратах времени на то или иное задание, хронометража собственных затрат на решение той или иной задачи с внесением поправочного коэффициента из расчета уровня знаний и умений учащихся.

При разработке рабочей программы по учебной дисциплине или профессиональному модулю при планировании содержания внеаудиторной самостоятельной работы преподавателей устанавливается содержание и объем

теоретической учебной информации или практических заданий, которые выносятся на внеаудиторную самостоятельную работу, определяются формы и методы контроля результатов.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно примерной программы учебной дисциплины или профессионального модуля.

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ОПК-4	Написание статьи, тезисов	статья	Статья, тезис
ОПК-4	Подготовка к лекции	конспект	Собеседование
ОПК-4	Подготовка к практическому занятию	конспект	Собеседование
ОПК-4	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
ОПК-4	Самостоятельное решение задач	конспект	Зачетное задание
ОПК-4	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	комплект заданий для контрольной работы

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 "Менеджмент" , 2025 г.- [Электронная версия].

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Управление бизнес-процессами» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Базовый уровень

Тема 1. Процессный подход к управлению ОПК-4

1. Развитие менеджмента организации.
2. Дифференциация объектов управления.
3. Классификация видов менеджмента.
4. Организационная система управления предприятием.
5. Информационная система предприятия.
6. Логистическая система предприятия.
7. Операционная система предприятия.
8. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы.
9. Выделение операционных функций организации. Операционная стратегия предприятия.
10. Развитие операционного менеджмента.

11. Традиционные системы управления предприятием: система пополнения запасов, расшивка узких мест.
12. Современные системы управления предприятием: МРП – стандарт, ТВС-стандарт.
13. Развитие МРП-стандарта управления предприятием: МРП-1, CRP, МРП-П, DRP, ERP.
14. Развитие ТВС-стандарта управления предприятием: система управления всеобщим качеством (TQM), система менеджмента качества международных стандартов ИСО 9000:2000.
15. Операционная интеграция управления.
16. Функциональная интеграция управления.
17. Функциональный подход к управлению: его содержание, преимущества и недостатки.
18. Сетевое планирование и управление.
19. Сетевое планирование в пакете Profect Manager. Функционально-стоимостной анализ (АВС). Его содержание и цели применения.
20. Межфункциональная интеграция управления.
21. Межорганизационная интеграция управления.
22. Системный подход.
23. Процессный подход к управлению: его содержание и преимущества.
24. Процессная структура организации.
25. Принципы процессного подхода.
26. Процессно-ориентированная организация.
27. Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

Тема 2. Выделение бизнес-процессов ОПК-4

1. Понятие владельца процесса, технологии процесса, системы показателей процесса, управление процессом, ресурсы процесса.
2. Классификация процессов.
3. Размер и число процессов.
4. Основные процессы.
5. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы. Гемба.
6. Управляющие (руководящие) процессы.
7. Характеристики и клиенты основных типов процессов.
8. Процессы верхнего уровня.
9. Подпроцессы. Детальные процессы. Горизонтальные процессы.
10. Сквозные (межфункциональные) процессы.
11. Цепочки сквозных процессов.
12. Границы процессов.
13. Виды процессов по отношению к человеку и по отношению к системе управления.
14. Декомпозиция процессов.

Тема 3. Управление бизнес-процессами ОПК-4

1. Понятие сети процессов.
2. Применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов.
3. Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть.

Тема 4. Моделирование бизнес-процессов

1. Понятие сегментирования управления бизнес-процессами.
2. Функции системы менеджмента процесса.

3. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие.
4. Расширенный цикл PDCA: планирование (целей и способ их достижения), выполнение (обучение персонала, подготовка, выполнение), анализ (сбор данных и их обработка), воздействие (анализ данных, принятие решения об изменении).
5. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.
6. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.

Тема 5. Стратегическое управление и управление бизнес-процессами ОПК-4

1. Процесс управления организацией.
2. Выделение процессов по структурным подразделениям.
3. Выделение внешних клиентов организации.
4. Определение входов и выходов организации в целом.
5. Составление перечня основных бизнес-процессов, формулирующих выходы организации.
6. Определение внутренних входов и выходов основных и вспомогательных бизнес-процессов.
7. Описание бизнес-процесса.
8. Распределение функций по структурным подразделениям.
9. Регламентация бизнес-процессов.

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов ОПК-4

1. Взаимосвязь системы управления бизнес-процессами и требования системы стандартов МС ИСО 9001:2000.
2. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Принципы реинжиниринга.
4. Последовательность реинжиниринга.
5. Участники команды управления бизнес-процессами: лидер, коммуникатор, внешний консультант, координатор.

Тема 7. Инвестиционный проект реинжиниринга бизнес-процессов ОПК-4

1. Определение целей, задач инвестиционного проекта.
2. Характеристика стадий жизненного цикла инвестиционного проекта.
3. Система и процесс управления реализацией инвестиционных проектов.
4. Порядок оценки эффективности инвестиционного проекта.
5. Риски: содержание, виды, классификация, принципы и методы оценки рисков.

Тема 8. Применение международных стандартов качества в управлении процессами ПК-1, ПК-4

1. Международная организация по стандартизации.
2. Деятельность ИСО в области обеспечения качества.
3. История создания и принципы функционирования ИСО.
4. Организация деятельности и структура ИСО.
5. Основные функции комитетов ИСО.
6. Система стандартов ИСО.
7. Стандарты семейства 9000: сущность, состав, назначение.
8. Документация системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО.
9. Проверка эффективности системы менеджмента качества. Аудит качества.

Тема 9. Проблемы совершенствования бизнес-процессов ОПК-4

1. Оптимизация бизнес-процессов.
2. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов.
3. Уровни непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI).
4. Показатели процесса управления.

Повышенный уровень

Тема 1. Тема: «Основные термины и понятия, используемые в процессном подходе к управлению» ОПК-4

1. Понятие бизнес-процесса.
2. Варианты определения его значения.
3. Операции, функции, процессы.
4. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса.
5. Владелец процесса.
6. Клиенты (потребители) процессов.
7. Типовые элементы бизнес-процесса.
8. Внутренние и внешние клиенты.
9. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда.
10. Технология процесса.
11. Регламент бизнес-процесса.
12. Система показателей процесса.
13. Структура функционального блока бизнес-процесса.
14. Взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению, по входу.
15. Обратная связь по управлению.
16. Взаимосвязь «выход-механизм».

Тема 2. «Управление организацией как процессом» ОПК-4

1. Классификация бизнес-процессов организации.
2. Управление организацией как процесс.
3. Размер и число процессов.
4. Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления организацией.
5. Правила выделения бизнес-процессов.
6. Назначение владельцев бизнес-процессов.
7. Формулирование целей выделения процессов.

Тема 3. «Техника пошагового выделения процессов» ОПК-4

1. Применение правил выделения процессов.
2. Пошаговое выделение процессов организации.
3. Выделение процессов. Регламентация процессов.
4. Оптимизация процессов.

Тема 4. «Распределение функций между процессами» ОПК-4

1. Технология выполнения процесса.
2. Система менеджмента процесса.

3. Проблемы выделения сквозных процессов.

Тема 6. «Регламентация бизнес-процессов» ОПК-4

1. Выделение процессов и подпроцессов, совпадающих с функциональной структурой предприятия.
2. Система документации процесса.
3. Распределение ответственности за работы в процессе.
4. Матрица ответственности.

Тема 7. «Согласование входов и выходов между процессами» ОПК-4

1. Техника согласования входов и выходов между процессами.
2. Табличное согласование входов и выходов процессов между собой.

Тема 8. «Описание процессов с помощью блок-схем» ОПК-4

1. Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса.
2. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов.

Тема 9. «Методология ARIS» ОПК-4

1. Системы управления бизнес-процессами BPMS.
2. Отличия систем BPMS от систем Workflow.
3. Отличия традиционного реинжиниринга от реинжиниринга в системах BPMS.
4. Процедурная модель оптимизации бизнес-процессов.
5. Основные объекты.
6. Связи объектов. Правила описания процессов. Объемные объекты.
7. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Модели ARIS.
8. Модели процессов.
9. Процедурная модель оптимизации бизнес-процессов ARIS. Модели eEPC..
10. Модели входов-выходов.
11. Дерево продуктов.
12. Диаграммы окружения продуктов.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

Индивидуальное (творческое) задание - одна из форм самостоятельной работы, предусматривающее собой, частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Индивидуальное творческое задание по дисциплине «Управление бизнес-процессами» предусматривает самостоятельное решение задач.

Комплект задач для самостоятельного решения

Задание 1

В случае маркетингового подразделения информация является основным входом, который преобразовывается в выход - отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах организации, о конкурентах и рынке может являться ресурсом, так как напрямую не преобразовывается в выходы. Какие факторы влияют на бизнес-процесс?

Задание 2

Персонал, с точки зрения основных процессов, является ресурсом, который предоставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений. Какие факторы влияют на бизнес-процесс?

Задание 3

Счет на оплату является входом для финансовой службы. Выходом является оплаченный счет или копия платежного поручения. Для основного процесса бюджет, в рамках которого производится оплата счетов, является ресурсом. Сформулируйте задания и вопросы для формирования и контроля владения.

Задание 4.

Решить Бизнес-образец «Занятость». Проблема: Описание различных форм занятости сотрудников внутри организации.

Задание 5.

В случае маркетингового подразделения информация является основным ..., который преобразовывается в ... - отчет, контракт или прогноз продаж. В случае основных производящих и вспомогательных процессов или подразделений информация о планах и перспективах и рынке может являться .., так как напрямую не преобразовывается в

Задание 1.

Персонал, с точки зрения основных процессов, является ..., который предоставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на ... в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, на ... процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.

Задание 2.

Исходные данные подразделения: Факультет информационных технологий, математики и физики, численность факультета, руководство деканатом, характер деятельности факультета. Составить предварительную информацию о факультете, организационную структуру факультета, проект сети процессов факультета и уточнённый список процессов и их владельцев.

Задание 3.

В одной небольшой организации с численностью работающих 100 человек было выделено 7 процессов. Согласования взаимодействия между ними вызвало такие жаркие споры между владельцами, что в течение двух месяцев они не могли договориться между собой. Какое бы Вы приняли решение и почему:

- а) с помощью волевого решения генерального директора;

- б) согласование произошло в выходной день;
- в) волевое решение генерального директора, который собрал владельцев процессов на совещание в выходной день.

6. Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестовые задания включены в ФОСы по дисциплине для оценки знаний студентов.

Примерные тесты по дисциплине

1 уровень – теоретический

1. В условиях динамично развивающейся рыночной среды требуется построение:

- g) Идеальной модели организации**
- h) Реальной модели организации
- i) Динамичной модели организации

2. Моделирование как метод научного познания используется на:

- g) Динамическом и абстрактном уровнях
- h) Теоретическом и эмпирическом уровнях**
- i) Опытном и результирующем уровнях

3. Объектами моделирования могут быть:

- g) Субъектно-объектные отношения
- h) Взаимосвязи элементов социально-экономических систем
- i) Оба ответа верны**

4. Моделирование включает:

- g) Бесконечное количество этапов
- h) Четыре основных этапа**
- i) Количество этапов зависит от объекта моделирования

5. Организации представляют собой:

- g) Сложные открытые социально-экономические системы**
- h) Сложные закрытые динамичные системы
- i) Опытные социально-экономические системы

6. Внешние переменные организационной среды:

- g) Позволяют описать организацию как закрытую систему
- h) Влияют на цели и задачи функционирования организации, ее вход и выход**
- i) Интегрируют систему управления конкретной социально-экономической системы

7. Бизнес-модель организации представляет собой:

- g) Кибернетическую модель с обратной связью**
- h) Кибернетическую модель без обратной связи
- i) Архитектуру взаимодействия с внешней средой

8. В теории всеобщей организационной науки организация представляется:

- g) Как система, архитектура или процесс
- h) Как система, социум или бизнес-процесс
- i) Как система, социум или процесс**

9. Связующими элементами бизнес-модели организации являются:

- g) Информационные и материальные потоки**
- h) Документальные и информационные потоки
- i) Материальные и системные потоки

10. CASE-средства предназначены для:

- g) поддержания проектирования отдельных элементов ЭИС;
- h) автоматизации проектирования и программирования ЭИС;
- i) **разработки проектной документации.**

11. CASE-технологии делятся на подклассы инструментальных средств поддержки жизненного цикла организации:

- g) **программное обеспечение, базы данных, информационная система;**
- h) информационная технология, программное обеспечение, базы данных;
- i) базы данных, программное обеспечение, информационные технологии и системы

12. ERP - обозначает:

- g) корпоративную компьютерную сеть
- h) **систему планирования ресурсов предприятия**
- i) система управления предприятием

13. ERP-системы ориентируются:

- g) только на промышленные предприятия;
- h) на предприятия сферы услуг;
- i) **не ограничены сферой применения**

14. MRP II представляет собой методологию:

- g) **планирования потребностей в производственных мощностях;**
- h) планирования ресурсов предприятия;
- i) планирование финансов предприятия.

15. Построение процессно-ориентированной бизнес-модели управления способствует

- g) **Устранению функциональных барьеров между подразделениями**
- h) Устранению функциональных барьеров при формировании информационного взаимодействия с внешней средой
- i) Ориентации на функциональный подход к управлению

16. Под процессным подходом к управлению деятельности предприятием понимается:

- g) **Системное рассмотрение деятельности организации на основе совокупности процессов**
- h) Разработка системы управления процессами с использованием принципов ИСО 9003:2000
- i) Выделение в организации функциональных процессов, их описание и последующее усовершенствование

17. Концепция управления знаниями (КМ) ориентирована на

- g) Основные операционные процессы
- h) Основные и вспомогательные процессы
- i) **Инновационные процессы**

18. Организационная модель предприятий будущего столетия базируется на использовании:

- g) **Сетей**
- h) Иерархии
- i) Бюрократии

19. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется:

Вокруг сквозных процессов с функциональными целями в каждом из них
Вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них
Вокруг административных процессов со специфическими целями в каждом из них

20. При создании компании-сети предприятие

- g) **Разбивается для функционального выполнения программ на сквозные центры**

h) **Разбивается для более гибкого выполнения программ на самостоятельные центры**

i) Разбивается для административного выполнения программ на локальные центры

21. Входом бизнес-модели организации являются

g) **ресурсы, которые необходимы организации для достижения поставленных целей, а именно производства выходов**

h) бизнес-процессы, разбитые на конкретные операционные составляющие, необходимые для достижения поставленных целей

i) произведенные товары, работы, услуги, информацию, имеющие ценность для потребителей и внешней среды в целом

22. Ключевыми факторами в эдхократии является

g) клиент-ориентированность всех выполняемых бизнес-процессов

h) наличие автономных рабочих групп

i) **компетентность и групповая взаимосвязь работ**

23. Оболочечная компания

g) **это компания, которая часть бизнес-функций передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредоточивается на транзакционной составляющей бизнеса**

h) это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности с помощью сети Интернет

i) это модель, которая описывает внутреннюю архитектуру предприятия, необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующей входы в выходы.

24. Для сетевых структур типична

g) Зависимость от Интернет-сети

h) **Зависимость как от рынка, так и от ресурсов**

i) Зависимость от инновационных бизнес-процессов

25. Источником власти в модели предприятия будущего является

g) Должностная позиция

h) **Знание**

i) Сетезация

2 уровень - практический

I:

S: Определить ЧДД проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

-: 0

-: 140

-: 245,3

+: 45,3

I:

S: Определить индекс доходности проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

-: 0,82
 -: 1,12
+: 1,23
 -: 1,70

Список рекомендуемой литературы

11.1.1. Основная литература:

4. Ширяев, В. И. Управление бизнес-процессами : Учебно-методическое пособие / Ширяев В. И. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 464 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-279-03375-1, экземпляров неограничено
5. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами : практическое руководство по успешной реализации проектов / Джон Джестон, Йохан Нелис ; пер. с англ. В. Агапова. - Москва : Альпина Паблишер, 2015. - 642 с. : ил., табл. - (Библиотека Сбербанка, Т. 34). - Прил.: с. 509-636. - Библиогр.: с. 637-641. - ISBN 978-5-9614-5315-7, экземпляров неограниченно
6. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анопоченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 316 с. ,экземпляров неограничено

11.1.2. Дополнительная литература:

1. Галямина И.Г. Управление процессами: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения, - СПб.: Питер, 2013. – 304 с.(Гриф с рек. УМО)
2. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов и др. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с. ,экземпляров неограничено
3. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин, В.Г. Елиферов,. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с. ,экземпляров неограничено
4. Сорокин, Ал. Ан. (СевКавГТУ). Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие (курс лекций) / Ал. Ан. Сорокин, Ан. Ал. Сорокин ; Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2011. - 349 с. - Библиогр.: с. 342,экземпляров неограничено
5. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : Учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Прикладная информатика» / Тельнов Ю. Ф. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02622-0,экземпляров неограничено

11.1.3 Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» - [Электронная версия]
2. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» - [Электронная версия]
3. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент», [Электронная версия].

11.1.4. Интернет-ресурсы:

1. <http://cfin.ru/management/strategy> (Сайт «Корпоративный менеджмент»)
2. <http://mgmt.ru> (сайт журнала **Маркетинг-менеджмент**)
3. <http://top-manager.ru> (сайт журнал «Топ-Manager»)
4. <http://businessvoc.ru> (сайт **Бизнес-словаря**)
5. <http://riskm.ru> (сайт журнала «Риск-менеджмент»)
6. <http://expert.ru> (сайт журнала «Эксперт»)
7. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).

ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению контрольной работы
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Управление бизнес-процессами (контрольная работа)» содержат задания для студентов, необходимые для получения практических навыков по дисциплине.

Проработка контрольных работ позволит студентам приобрести необходимые знания в области маркетинга взаимоотношений и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»).

Составитель: д.э.н., профессор Журавель В.Ф.

Рецензент: д.э.н., профессор, Бережная Е.В.

Введение

Необходимость изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» связана с тем, что в современном, динамично развивающемся мире, одной из проблем, стоящих перед ведущими менеджерами организации, является создание систем эффективного управления. Многие руководители публично и в кулуарах говорят о необходимости усовершенствования организационной структуры с целью повышения гибкости для эффективного и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся условия ведения бизнеса. Необходимым так же представляется создание конкурентоспособных по цене, качеству и послепродажному обслуживанию продуктов и услуг.

В этой связи многими авторами, как теоретиками, так и практиками, панацеей для решения выше обозначенных проблем представляется реализация проектов разработки и внедрения процессно-ориентированной бизнес-модели организации. В национальной экономике связано это с недавним переходом к рыночным механизмам функционирования. Более того, многим из организаций в «наследство» от существовавшей административно-командной системы управления досталась линейно-функциональная система управления. Практика показывает, что линейно-функциональная структура управления сдерживает растущий потенциал компании и не позволяет реализоваться ему в полной мере, поскольку в такой системе управления подразделения воспринимают сигналы и команды, поступающие сверху по вертикали.

Изучение данной дисциплины предполагает рассмотрение особенностей системы управления организацией, основанной на ведущей роли информационных систем и технологий, изучения базовых параметров построения и функционирования бизнес-модели управления современной организации, а так же дальнейшего изучения отдельных организационных форм и методов осуществления хозяйственной деятельности, базирующихся на инфокоммуникационных технологиях. Так же, изучение курса предполагает исследование проблем организации и управления проектами построение компаний инновационного типа. Изучение курса «Управление бизнес-процессами» позволяет сформировать у будущих специалистов менеджмента теоретические знания и практические навыки в области информационных технологий.

Все изложенное определяет значение и актуальность дисциплины «Управление бизнес-процессами».

В этой связи выполнение студентами данной контрольной работы позволит оценить как важность этой дисциплины, так и получить определенные навыки в проведении необходимых расчетов.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», следующих компетенций: ОПК-4.

ОПК-4.И-1.:

- применяя основы организации проектной деятельности в современных организациях, использует методы, техники создания их бизнес-моделей и управления процессами, а также модели и методы инновационного менеджмента.

ОПК-4.И-2.:

- анализируя рынки, выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

В этой связи целью контрольной работы является закрепление студентами теоретического материала и овладения практических навыков в вопросах анализа конкурентных преимуществ предприятия и разработки рекомендаций по повышению его конкурентоспособности деятельности с учетом имеющихся ресурсов.

Содержание

1. Цель, задачи и реализуемые компетенции	6
2. Формулировка задания и его объем	7
3. Общие требования к написанию и оформлению работы	29
4. Рекомендации по выполнению задания	32
5. План-график выполнения задания	32
6. Критерии оценивания работы	33
7. Порядок защиты работы	33
Список рекомендуемой литературы	34

1. Цель, задачи и реализуемые компетенции

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, следующих компетенций: ОПК-4.

Задачи дисциплины «Управление бизнес-процессами»:

- изучение теоретических основ конкуренции, конкурентоспособности предприятия, современных форм, методов и стратегий конкурентной борьбы;
- овладение методами оценки конкурентоспособности предприятия и выявления его конкурентных преимуществ;
- формирование практических навыков анализа конкурентных преимуществ организации и разработки рекомендаций по повышению его конкурентоспособности деятельности с учетом имеющихся ресурсов.

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

- способность управлять организациями, процессами, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ОПК-4);

Контрольная работа по дисциплине «Управление бизнес-процессами» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. Формулировка задания и его объем

Для подготовки и выполнения студентами контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес процессами» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и задачи. Объем работы должен быть не более 22 - 24 страниц машинописного текста. На последнем листе должен быть приведен список использованных источников.

Вариант контрольной работы определяется по таблице 1. В зависимости от двух последних цифр номера зачетной книжки студента. В таблице по вертикали размещены цифры от 0 до 9, каждая из которых - предпоследняя цифра номера зачетной книжки. По горизонтали размещены также цифры от 0 до 9, каждая из которых - последняя цифра номера зачетной книжки студента. Пересечение вертикальной и горизонтальной линий

определяет клетку с двумя номерами теоретических вопросов контрольной работы и номером задачи.

Таблица 1 - Варианты контрольной работы

Последняя цифра номера зачетной книжки										
A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1,18, 1	2, 48, 2	3 24 3	4 41 4	5 43 5	6 45 6	7 47 7	8 49 8	9 51 9	10 21 10
1	11,23 11	12,25,12	13,27,13	14 29 14	15 31 15	16 33 16	17,35 17	18,37 18	19 39 19	20 41 20
2	21 51 21	22 53 22	23 1 23	24 2 24	25 3 25	26 4 26	27 5 27	28 6 1	29 7 2	30 8 3
3	31 9 4	32 10 5	33 11 6	34 12 7	35 23 8	36 22 9	37 54 10	38 53 11	39 52 12	40 51 13
4	41 50 14	42 49 15	43 48 16	44 47 17	45 13 18	46 16 19	47 18 20	48 24 21	49 22 22	50 23 23
5	51 1 24	52 2 25	53 3 26	54 4 27	11 5 1	12 6 2	14 7 3	16 8 4	18 9 5	32 10 6
6	34 16 7	36 25 8	38 35 9	42 39 10	46 29 11	48 13 12	52 15 13	3 24 14	6 31 15	9 32 16
7	25 36 17	44 21 18	54 1 19	28 33 20	32 11 21	22 51 22	44 28 23	29 39 24	49 19 25	18 25 26
8	30 51 27	40 31 1	50 36 2	20 32 3	22 16 4	24 18 5	26 14 6	28 28 7	35 12 8	44 52 9
9	10 15 10	9 51 11	8 27 12	7 16 13	6 18 14	5 35 15	4 12 16	3 15 17	2 24 18	1 14 19

Теоретические вопросы контрольной работы представлены следующим перечнем:

1. Логика развития менеджмента организации и формирование процессного подхода.
2. Взаимодействие организационной структуры управления организацией и работ по внедрению процессного подхода.
3. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению.
4. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы и влияние их содержания на реализацию процессного подхода к управлению организацией.
5. Главные операционные функции организации и их влияние на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.
6. Операционная стратегия организации и ее воздействие на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.
7. Традиционные системы управления организацией (система пополнения запасов и расшивка узких мест) и их использование в процессном подходе к управлению.
8. Современные системы управления предприятием (МРП и ТВС-стандарты) и их использование в процессном подходе к управлению.
9. Развитие ТВС-стандарта управления организацией и система управления всеобщим качеством (TQM), их влияние на развитие процессного подхода к управлению.
10. Логика развитие менеджмента организации и формирование процессного подхода.
11. Взаимодействие организационной структуры управления организацией и работ по внедрению процессного подхода.

12. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению.
13. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы и влияние их содержания на реализацию процессного подхода к управлению организацией.
14. Главные операционные функции организации и их влияние на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.
15. Операционная стратегия организации и ее воздействие на выделение и регламентацию бизнес-процессов организации.
16. Традиционные системы управления организацией (система пополнения запасов и расшивка узких мест) и их использование в процессном подходе к управлению.
17. Современные системы управления предприятием (МРП и ТВС-стандарты) и их использование в процессном подходе к управлению.
18. Развитие ТВС-стандарта управления организацией и система управления всеобщим качеством (TQM), их влияние на развитие процессного подхода к управлению.
19. Система менеджмента качества международных стандартов ИСО 9000:2000 и использование процессного подхода к управлению.
20. Функциональный подход к управлению: его содержание, преимущества и недостатки.
21. Сетевое планирование и управление как элемент функционального подхода к управлению организацией.
22. Функционально-стоимостной анализ (АВС) как элемент функционального подхода к управлению организацией. Его содержание и цели применения.
23. Взаимодействие функционального и процессного подходов к управлению организацией.
24. Взаимодействие системного и процессного подходов к управлению организацией.
25. Процессная структура организации.
26. Принципы процессного подхода.
27. Понятие и особенности процессно-ориентированной организации.
28. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда).
29. Операции, функции, процессы: их взаимодействие и особенности использования при процессном подходе к управлению организацией.
30. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Особенности их использования при выделении и регламентации бизнес-процессов.
31. Владелец процесса. Понятие, роль, функции, обязанности, возможности воздействия на развитие процессного подхода к управлению организацией.
32. Клиенты (потребители) бизнес-процессов. Понятие, роль, функции, обязанности, возможности воздействия на развитие процессного подхода к управлению организацией.
33. Типовые элементы бизнес-процесса.
34. Внутренние и внешние клиенты бизнес-процессов. Их влияние на моделирование, исполнение и анализ бизнес-процессов.
35. Регламент бизнес-процесса: содержание, особенности формирования.
36. Система показателей бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
37. Структура функционального блока бизнес-процесса.
38. Взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению, по входу, обратная связь по управлению, взаимосвязь «выход-механизм» и особенности их описания в различных нотациях.

39. Классификации бизнес-процессов организации и их использование в практике выделения и регламентации бизнес-процессов.
40. Основные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
41. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
42. Управляющие (руководящие) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
43. Характеристики и клиенты основных типов процессов.
44. Процессы верхнего уровня и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
45. Подпроцессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
46. Детальные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
47. Горизонтальные процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
48. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
49. Понятие сети бизнес-процессов организации. Цепочки сквозных процессов.
50. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
51. Виды бизнес-процессов по отношению к человеку и по отношению к системе управления.
52. Декомпозиция бизнес-процессов организации.
53. Управление организацией как процесс.
54. Размер и число бизнес-процессов в организации.
55. Особенности выделения бизнес-процессов организации при различных формах организации управления организацией.
56. Правила выделения бизнес-процессов.
57. Рекомендуемые процедуры назначения владельцев бизнес-процессов.
58. Цели выделения бизнес-процессов и их влияние на процессы управления бизнес-процессами.
59. Особенности выделения и регламентирования бизнес-процессов по структурным подразделениям.
60. Процедура выделения и регламентирования бизнес-процессов, ориентированных на внешних клиентов организации.
61. Процедура выделения и регламентирования бизнес-процессов, ориентированных на внутренних клиентов организации.
62. Процедура определения внутренних входов и выходов основных и вспомогательных бизнес-процессов организации.
63. Содержание описания бизнес-процесса организации.
64. Распределение функций по структурным подразделениям при использовании процессного подхода к управлению организацией.
65. Регламентация бизнес-процессов: содержание и особенности проведения.
66. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
67. Варианты методик разработки моделей бизнес-процессов.
68. Концепция непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI) и ее уровни.
69. Процессный подход к управлению и развитие системы международных стандартов ИСО серий 9000:2000, 9001-2000, 9004:2000.
70. Цикл PDCA (планирование, выполнение, анализ, воздействие) и его использование в процессном подходе управления организацией.

71. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.
72. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.
73. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Особенности использования.
74. Принципы и последовательность реинжиниринга бизнес-процессов организации.
75. Участники команды управления бизнес-процессами: лидер, коммуникатор (фасилитатор), внешний консультант, координатор. Их основные полномочия, обязанности и ответственность.
76. Процессный подход к управлению и референтные модели бизнес-процессов.
77. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
78. Особенности оценки эффективности процесса управления при процессном подходе к управлению организацией. Показатели процесса управления.
79. Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов.

Для закрепления теоретических знаний студент решает задачи, представленные в следующем списке:

Задача 1.

1. Определите веса метрик М1, М2, М3 на основе приведенной модифицированной матрицы парных сравнений.

	М1	М2	М3
М1			
М2			
М3			

Задача 2.

На основе приведенной ниже таблицы вычислите интегральную оценку для каждого из двух новых вариантов бизнес-процесса НВ1 и НВ2 методом аддитивной свертки. Для нормирования используйте долю убыли по отношению к значению критерия для существующего варианта СВ.

Критерий	Вес критерия	СВ	НВ1	НВ2
Время изготовления		...час.	...час.	...час.
Стоимость ед. продукции		... руб.	... руб.	... руб.

Задача 3.

В таблице приведены реальные, идеальные (усредненные по всем мнениям опрошенных клиентов) и максимальные значения метрик бизнес-процесса, а также оценки важности метрик. Определите по каждой метрике взвешенную оценку расхождения между реальным и идеальным значениями. Для нормирования разницы значений используйте отношение к максимальному значению.

№	Метрика	Оценка важности	Значения метрик		
			идеальное	реальное	максимальное
1.	Сроки изготовления		... дней	... дней	... дней
2.	Номенклатура		... видов	... видов	... видов
3.	Стоимость		... руб.	... руб.	... руб.

Задача 4.

На основе приведенной таблицы вычислите интегральную оценку для каждого из трех поставщиков П1, П2, П3 методом аддитивной свертки при условии, что критерии имеют равный вес. Для нормирования по критерию «Качество продукции» используйте

отношение к максимальному значению, по критерию «Стоимость продукции» - долю убыли по отношению к максимальному значению.

Критерий	П1	П2	П3
Стоимость продукции	... руб.	... руб.	... руб.
Качество продукции	... баллов	... баллов	... баллов

Задача 5.

На основе приведенной ниже таблицы вычислите интегральную оценку для каждого из трех поставщиков П1, П2, П3 методом аддитивной свертки. Для нормирования значений по критерию «Стоимость товаров» используйте отношение к максимальному значению. Лингвистические значения критерия «Репутация» переведите в числовые по следующей схеме: «отлично» - 1, «хорошо» - 0.75, «удовлетворительно» - 0.5, «плохо» - 0.25.

Критерий	Вес критерия	П1	П2	П3
Стоимость товаров		... баллов	... баллов	... баллов
Репутация				

Задача 6.

В таблице приведен перечень потребностей клиентов фирмы, организующей праздничные мероприятия. Для каждой потребности указано количество голосов за нее (количество опрошенных клиентов, считающих данную потребность важной) и оценка степени удовлетворенности ее выполнением (усредненная по всем мнениям опрошенных клиентов).

Определите взвешенные оценки потребностей. Вес определите путем нормирования количества голосов, используя в качестве нормирующего значения общую сумму голосов.

№	Потребность	Количество голосов	Степень удовлетворенности
1	Аренда зала		
2	Предоставление транспорта		
3	Услуги тамады		
4	Фото- и видеосъемка		

Задача 7.

Ниже приведена IDEFO-диаграмма декомпозиции блока АО «Обучение», имеющего следующее описание: «Обучение включает проведение ... занятий по 2 часа каждое. Продолжительность подготовки преподавателя к каждому занятию - ... час. По окончании обучения проводится экзамен, продолжительность которого - ... часа». Рассчитайте стоимость блока АО, если все блоки имеют два центра стоимости - аренда помещения и оплата преподавателя. Почасовая оплата преподавателя составляет ... руб., стоимость аренды - ... руб./час.

Задача 8.

IDEFO-диаграмма декомпозиции блока АО «Обучение» содержит 3 блока - А1 «Лекции», А2 «Практические занятия», А3 «Экзамен». Ниже в таблице приведены значения центров стоимости для каждой из дочерних функций. Рассчитайте стоимость блока АО на уровне одного обучающегося при условии, что группа состоит из ... человек, количество лекций (каждая по 2 часа) - ..., количество групповых практических занятий (каждое по 2 часа) - ..., экзамен длится ... часов. Учебные материалы готовятся для каждого человека к каждой лекции, практическому занятию и экзамену.

Центр стоимости	А1 «Лекции»	А2 «Практические занятия»	А3 «Экзамен»
Аренда помещения	... руб./час	... руб./час	... руб./час
Оплата преподавателя	... руб./час	... руб./час	... руб./час

Учебные материалы	... руб./чел.	... руб./ чел.	... руб./чел.
-------------------	---------------	----------------	---------------

Задача 9.

Ниже приведена IDEFO-диаграмма декомпозиции блока АО «Производство». Рассчитайте стоимость блока АО для партии в ... изделий при условии, что процент брака при сборке составляет ...% и бракованные изделия подлежат повторной сборке. Стоимость изготовления деталей для одного изделия составляет ... руб., стоимость сборки одного изделия (в том числе и повторной сборки бракованного изделия) - ... руб., а стоимость упаковки изделия - руб.

Задача 10.

Дать характеристику выполнения бизнес-процессов, если они имеют оценки, приведенные в табл. 10.

Таблица 10 - Результаты оценки бизнес - процессов в организации

Код и наименование бизнес - процесса	Оценка работы бизнес - процесса
П1 «Наблюдение за конкурентами»	А
П2 «Исследование рынка»	С
П3 «Мониторинг потребностей покупателей»	В
П4 «Выбор и сертификация поставщиков»	А
П5 «Обучение дилеров»	В
П6 «Поддержка проданных продуктов»	В
П7 «Определение требований для новых продуктов»	Д
П8 «Разработка новых продуктов»	А
П9 «Реклама продуктов»	С
П10 «Работа над качеством продукции»	Д
П11 «Обучение сотрудников»	Д

Примечание:

А - отличная работа

В - хорошая оценка

С - удовлетворительная работа

Д - неудовлетворительная работа

Задача 11.

IDEFO-диаграмма декомпозиции блока АО «Производство» содержит 3 блока - А1 «Сборка», А2 «Проверка», А3 «Упаковка». В таблице приведены значения центров стоимости для каждой из дочерних функций. Рассчитайте стоимость блока АО на уровне единицы продукции при условии, что на сборку одного изделия тратится ... мин., на проверку - ... мин., а на упаковку - ... мин..

Центр стоимости	А1 «Сборка»	А2 «Проверка»	А3 «Упаковка»
Заработная плата	... руб./час	... руб./час	... руб./час
Оборудование	... руб./час	... руб./час	... руб./час
Расходные материалы	... руб./ед.	... руб./ед.	... руб./ед.

Задача 12.

В таблице приведены оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятная оценки времени выполнения различных работ. Определите прогнозируемое время выполнения работ с учетом этих оценок.

№	Работа	Оценка времени выполнения		
		Пессимистическая	Оптимистическая	Наиболее вероятная
1.	Разработка проекта	... дней	... дней	... дней
2.	Изготовление деталей	... дней	... дней	... дней
3.	Сборка изделия	... дней	... дней	... дней

Задача 13.

К какому типу средств относится среда ARIS по своим функциональным возможностям?

Задача 14.

Выберите бизнес-процессы, относящиеся к основным процессам производства. Перечислите их в порядке следования в жизненном цикле.

Задача 15.

Бизнес-процесс «...» включает в себя 4 работы: сначала выполняется «...», по ее окончании одновременно выполняются «...» и «...», после их завершения - «...». Для работ заданы пессимистическая (П), оптимистическая (О) и наиболее вероятная (В) оценки времени их выполнения (в днях): «...». Определите прогнозируемое время выполнения работ с учетом этих оценок. Сформируйте сетевой график и определите критический путь.

Задача 16.

Постройте диаграмму Ганта для процесса «...», имеющего следующее описание: Продолжительность каждой работы и дату начала процесса задайте произвольно.

Задача 17.

В таблице приведены риски, а также значения убытка и частоты возникновения для каждого из рисков. Рядом с таблицей приведена карта рисков, имеющая по горизонтали 4 градации оценки значимости риска и по вертикали - 5 градаций оценки вероятности риска. Определите оценки значимости и вероятности рисков путем нормирования значений убытка и частоты (для нормирования используйте отношение к максимальному значению). Перечислите номера «невыносимых» рисков.

№	Риск	Убыток (тыс. руб.)	Частота (количество в год)
1.	Отказ оборудования		
2.	Ошибки персонала		
3.	Болезни персонала		
4.	Срыв поставок		

$> 0.8 \leq 1$				
$> 0.6 \leq 0.8$				
$> 0.4 \leq 0.6$				
$> 0.2 \leq 0.4$				
≤ 0.2				
	≤ 0.25	$> 0.25 \leq 0.5$	$> 0.5 \leq 0.75$	$> 0.75 \leq 1$

Задача 18.

В таблице приведены риски и способы их устранения. Классифицируйте способы устранения рисков как «уклонение», «компенсация», «распределение».

Задача 19.

Описать существующую систему управления подразделением и систему бизнес-процессов в подразделении. Разработать модель системы управления подразделением с точки зрения процессного подхода.

Задание выполняется по структурному подразделению предприятия, в котором работает студент. Численность работников подразделения должна быть не менее 3 сотрудников (рекомендуется не более 10 сотрудников). В случае если в подразделении работают менее 3 человек, то необходимо выбрать другое подразделение этого же предприятия с необходимым составом сотрудников.

При выполнении задания для моделирования бизнес-процессов рекомендуется использовать программное обеспечение Microsoft Visio, ARIS, Business Studio и др.

Задача 20.

К какому типу моделей ARIS относится приведенный на рисунке фрагмент диаграммы?

Задача 21.

Выберите три положения, характерных для процессного подхода.

Задача 22.

1. Каковы основные функции менеджеров после введения процессной оргструктуры? Выберите одну или несколько функций

Задача 23.

За счет чего обеспечивается механизм интеграции моделей в методологии ARIS?

Задача 24.

За счет чего обеспечивается механизм детализации в методологии ARIS?

Задача 25.

Каково основное назначение CASE-средств анализа и проектирования?

Задача 26.

Каково основное назначение средств интеллектуального моделирования?

Задача 27.

Какие методологии (языки) моделирования поддерживает CASE-средство BPWin?

Задача 28.

Каково основное назначение средств имитационного моделирования?

3. Общие требования к написанию и оформлению работы

Контрольная работа по дисциплине «Управление бизнес-процессами» оформляется в соответствии с требованиями стандарта.

Контрольная работа должна быть написана студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц сквозная и осуществляется в правом верхнем углу. Текст работы выполняется с использованием шрифта TimesNewRoman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25; поля: слева – 3 см, сверху, снизу – 2 см и справа – 1,5 см. Объем работы – до 20 страниц машинописного текста.

Рекомендуется следующая структура контрольной работы:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения (при наличии).

По ходу изложения материала в тексте заглавными буквами выделяются все заголовки, указанные в содержании работы. Заголовки от текста отделяются чистой строкой. Каждый раздел начинается с нового листа. Сокращения слов в тексте не допускаются, кроме общепринятых, которые обычно при первом употреблении сопровождаются расшифровкой, например, оперативно-календарное планирование (ОКП) и т. д.

Использованная при написании работы литература должна быть расположена в списке в следующем порядке: законы и законодательные акты и положения, справочные издания, затем монографии и статьи в алфавитном порядке их авторов. При этом указываются фамилии и инициалы автора, полное наименование литературного источника, место издания, наименование издательства, год издания, общее количество страниц или же страницы того раздела, который был использован при написании контрольной работы. Если работа написана коллективом авторов (более 4 человек), то она должна стоять в списке по первой букве ее названия, затем указывается, под чьей редакцией она выполнена.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте. При этом

ссылки обозначаются следующим образом: [3, с. 14]. Это значит, что студент ссылается на страницу 14 источника под номером 3 в списке использованной литературы.

Точка зрения студента обязательна при написании контрольной работы и оформляется с помощью терминов: «на наш взгляд», «считаем, что».

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте.

Иллюстративный материал включается в основной текст работы или выносится в приложение. Правильность, аккуратность оформления работы являются обязательным условием ее выполнения и учитываются при оценке.

4. Рекомендации по выполнению задания

При подготовке контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» студент должен:

- 1) изучить список литературы, рекомендуемой преподавателем;
- 2) подобрать самостоятельно источники информации, в которых также раскрывается тема контрольной работы, причем в качестве источников информации могут использоваться и ресурсы глобальной сети Internet;
- 3) составить развернутый план контрольной работы (в течение первых двух недель после выдачи задания);
- 4) согласовать разработанный план с руководителем контрольной работы.

5. План-график выполнения задания

Контрольные работы выполняются в соответствии с учебным графиком и расписанием занятий.

Контрольная работа выполняется в 1 семестре (сроки выдачи задания – 1 неделя, срок сдачи на проверку – 13 неделя).

6. Критерии оценивания работы

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, грамотно и четко отвечает на поставленные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, владеет необходимыми навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала, испытывает затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задачи.

7. Порядок защиты работы

Полностью подготовленная контрольная работа подписывается студентом и предоставляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится надпись «Доработать» или «Переделать». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь работу на проверку.

При соответствии работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе надпись «К защите».

Защита работ проводится в назначенный день и час. При защите студент должен показать полученные теоретические знания и уметь отвечать на вопросы по теме контрольной работы.

Защита работ может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита работ в присутствии учебной группы. При этом автору работы предоставляется 5 – 10 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

Допускается защита работ в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы.

При защите работы преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы.

Студент, не представивший в установленный срок работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность и к экзамену по дисциплине не допускается.

Список рекомендуемой литературы

11.1.1. Основная литература:

7. Ширяев, В. И. Управление бизнес-процессами : Учебно-методическое пособие / Ширяев В. И. - Москва : Финансы и статистика, 2014. - 464 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-279-03375-1, экземпляров неограничено
8. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами : практическое руководство по успешной реализации проектов / Джон Джестон, Йохан Нелис ; пер. с англ. В. Агапова. - Москва : Альпина Паблишер, 2015. - 642 с. : ил., табл. - (Библиотека Сбербанка, Т. 34). - Прил.: с. 509-636. - Библиогр.: с. 637-641. - ISBN 978-5-9614-5315-7, экземпляров неограниченно
9. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анопоченко. – М.: КНОРУС, 2016. – 316 с. ,экземпляров неограничено

11.1.2. Дополнительная литература:

6. Галямина И.Г. Управление процессами: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения, - СПб.: Питер, 2013. – 304 с.(Гриф с рек. УМО)
7. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А.О. Блинов и др. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с. ,экземпляров неограничено
8. Репин, В.В. Процессный подход к управлению / В.В. Репин, В.Г. Елиферов,. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с. ,экземпляров неограничено
9. Сорокин, Ал. Ан. (СевКавГТУ). Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие (курс лекций) / Ал. Ан. Сорокин, Ан. Ал. Сорокин ; Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2011. - 349 с. - Библиогр.: с. 342,экземпляров неограничено
10. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : Учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Прикладная информатика» / Тельнов Ю. Ф. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-02622-0,экземпляров неограничено

11.1.3 Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» - [Электронная версия]
2. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» [Электронная версия]
3. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» [Электронная версия].

11.1.4. Интернет-ресурсы:

1. <http://cfin.ru/management/strategy> (Сайт «Корпоративный менеджмент»)
2. <http://mgmt.ru> (сайт журнала **Маркетинг-менеджмент**)
3. <http://top-manager.ru> (сайт журнал «Топ-Manager»)
4. <http://businessvoc.ru> (сайт **Бизнес-словаря**)
5. <http://riskm.ru> (сайт журнала «Риск-менеджмент»)
6. <http://expert.ru> (сайт журнала «Эксперт»)
7. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).