

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 28 » 08 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

(наименование дисциплины)

Направление подготовки – 43.03.02 «Туризм»

Профиль/программа подготовки – «Технология и организация туристской деятельности»

Уровень высшего образования – бакалавриат

Форма обучения – очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экзамен/зачет/зачет с оценкой)
7	5 /180	36	36	-	81	экзамен (27)
Итого	5 /180	36	36	-	81	экзамен (27)

Владимир 2019

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины** – формирование системы базовых знаний о бизнес-процессах организаций туризма и методах управления ими на основе современных технологий.

### **Задачи:**

- сформировать общее представление о содержании, области применения и особенностях бизнес-процессов на предприятиях туризма;
- обучить технологиям управления бизнес-процессами (в т. числе моделирования и анализа) с использованием современных информационных технологий;
- закрепить навыки выполнения работ по управлению бизнес-процессами и применения инструментальных средств моделирования и анализа бизнес-процессов.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

**Дисциплина** «Управление бизнес-процессами» относится к дисциплинам по выбору.

**Пререквизиты дисциплины:** «Менеджмент в туризме и сервисе», «Программное обеспечение и автоматизация деятельности предприятий сферы услуг», «Сервисная деятельность», «Управление проектами», «Информационно-коммуникативные технологии».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
<b>ОПК-2</b> способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	<i>Частичное освоение компетенции</i>	<b>Знать:</b> основные функции управления туристской деятельностью. <b>Уметь:</b> осуществлять основные функции управления туристской деятельностью. <b>Владеть:</b> навыками осуществления основных функций управления туристской деятельностью.
<b>ОПК-5</b> способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности	<i>Частичное освоение компетенции</i>	<b>Знать:</b> особенности экономической деятельности, ее показатели в избранной сфере профессиональной деятельности. <b>Уметь:</b> принимать экономические решения, обеспечить эффективность экономической деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыками анализа, оценивания, производственно-экономических показателей.
<b>ПКО-1</b> способен организовать работу исполнителей, принимать решение об организации туристской	<i>Частичное освоение компетенции</i>	<b>Знать:</b> специфику подбора персонала в соответствие с профессиональными задачами, особенности организаторской работы. <b>Уметь:</b> осуществлять подбор персонала, организацию туристической деятельности.

деятельности		<b>Владеть:</b> навыком подбора персонала, организаторской работы.
<b>ПКР-1</b> способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности организации туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения	<i>Частичное освоение компетенции</i>	<b>Знать:</b> состав затрат деятельности организации туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста. <b>Уметь:</b> рассчитывать и анализировать затраты деятельности организации туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывать эффективные управленческие решения. <b>Владеть:</b> навыками расчёта и анализа затрат деятельности организации туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обоснования эффективных управленческих решений.

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, 180 часа.

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоёмкость (в часах)				Объём учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Тема 1. Предмет, цели и задачи курса. Понятие и сущность бизнес-процесса	7	1-2	4	4		9	4/50%	
2	Тема 2. Основы процессного подхода к управлению предприятием	7	3-4	4	4		9	4/50%	
3	Тема 3. Процессная реорганизация предприятия	7	5-6	4	4		9	4/50%	Рейтинг - контроль №1
4	Тема 4. Управление бизнес-процессами на основе постоянного совершенствования	7	7-8	4	4		9	4/50%	
5	Тема 5. Стратегическое	7	9-	4	4		9	4/50%	



	планирование и контролинг бизнес-процессов		10						
6	Тема 6. Методы проектирования и внедрения бизнес-процессов	7	11-12	4	4		9	4/50%	Рейтинг - контроль №2
7	Тема 7. Методы оптимизации бизнес-процессов	7	13-14	4	4		9	4/50%	
8	Тема 8. Методы оперативного управления и анализа бизнес-процессов	7	15-16	4	4		9	4/50%	
9	Тема 9. Инструментарий управления бизнес-процессами	7	17-18	4	4		9	4/50%	Рейтинг - контроль №3
<b>Всего за 7 семестр:</b>			<b>180</b>	<b>36</b>	<b>36</b>		<b>81</b>	<b>36/50%</b>	<b>Экзамен (27)</b>
<b>Наличие в дисциплине КП/КР</b>				-					
<b>Итого по дисциплине</b>			<b>180</b>	<b>36</b>	<b>36</b>		<b>81</b>	<b>36/50%</b>	<b>Экзамен (27)</b>

### Содержание лекционных занятий по дисциплине

#### **Тема 1. Предмет, цели и задачи курса. Понятие и сущность бизнес-процесса**

Предмет, цели и задачи курса. Бизнес-процесс: понятие и элементы. Классификация бизнес-процессов в зависимости от их места в организационной структуре компании, в зависимости от степени их детализации, в зависимости от их назначения. Процесс реализации запроса клиента. Процесс жизненного цикла документа. Управленческий цикл принятия решения. Цикл управления ресурсами. Примеры основных процессов, процессов управления и обеспечения.

#### **Тема 2. Основы процессного подхода к управлению предприятием**

Понятие, сущность, цели и задачи процессного управления. Принципы процессного управления. Структура процессного управления. Сравнительная характеристика структурного, функционального, процессного и проектного подходов к управлению бизнес-процессами. Совмещение процессной и функциональной систем управления. Техника выделения бизнес-процессов в организации. Роль и значение процессного подхода в управлении. Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению.

#### **Тема 3. Процессная реорганизация предприятия**

Понятия реорганизации и реинжиниринга. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов. Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Цели и задачи реинжиниринга. Виды реинжиниринга. Участники реинжинирингового процесса и их функции.

#### **Тема 4. Управление бизнес-процессами на основе постоянного совершенствования**

Сегментирование деятельности организации на систему процессов. Функции системы менеджмента процессов. Контур управления процессом. Особенности управления сетью процессов. Распределение функций между процессами. Зона безответственности, барьер, пересечение полномочий. Проблемы выделения сквозных в процессах. Проблемы, связанные с упорядочением деятельности организации при выделении сквозных процессов.

### **Тема 5. Стратегическое планирование и контролинг бизнес- процессов**

Этапы процесса планирования. Этапы процесса реинжиниринга. Основные этапы последовательности проведения реинжиниринга. Регламентирование процессов. Система документации процессов. Система показателей для управления процессами. Показатели процесса, услуги и удовлетворенности клиентов.

### **Тема 6. Методы проектирования и внедрения бизнес-процессов**

Сущность и значение моделирования бизнес-процессов. Цель моделирования бизнес-процессов. Стандарты моделирования бизнес-процессов. Стратегии внедрения бизнес-процессов. Этапы разработки системы процессного управления. Что необходимо сделать для внедрения процессного подхода. Методы преодоления сопротивления персонала внедрению процессного управления.

### **Тема 7. Методы оптимизации бизнес-процессов**

Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона. Схема процессов оптимизации. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса. Процесс формирования графических схем бизнес-процессов. Требования к оформлению графической схемы. Рекомендации по описанию бизнес-процессов при помощи шаблонов. Регламентация бизнес-процессов по ARIS eEPC. Стандарт IDEF0. Модель бизнес-процессов. Модель бизнес-процессов «Продажа».

### **Тема 8. Методы оперативного управления и анализа бизнес-процессов**

Анализ существующей модели бизнеса и его процессов. Создание модели будущего бизнеса и его процессов. Схема организации прямого и обратного реинжиниринга. Сущность подхода на основе решений. Подход на основе детального анализа. Этапы и мероприятия по проектированию реинжиниринговых процессов. Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.

### **Тема 9. Инструментарий управления бизнес-процессами**

Оценка бизнес-процессов: бенчмаркетинг, реинжиниринг бизнес-процессов, цепочка формирования ценностей. Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов: CALS – технологии, IDEF, ARIS, eEPC, MRP, ERP. CALS – технологии. Семейство стандартов IDEF0 – IDEF14. ARIS методология, программный продукт. MRP необходимые данные (входные, выходные), отчеты (первичные, вторичные), недостатки. ERP ключевые принципы, модули. Стандарт моделирования потоков данных DFD. Критерии выбора моделей реинжиниринга бизнес-процессов. Методика проведения моделирования бизнес-процессов.

## **Содержание практических занятий по дисциплине**

### **Тема 1. Предмет, цели и задачи курса. Понятие и сущность бизнес-процесса**

Составить таблицу сравнительной характеристики подробной и простой классификаций бизнес-процессов в зависимости от их назначения. Обосновать соответствие бизнес-процессов в подробной и простой классификациях.

### **Тема 2. Основы процессного подхода к управлению предприятием**

Построить и пояснить схемы вложенности процессов по иерархии и вертикальные потоки информации. Выделить процесс, соответствующий требованиям одного правила, дать пояснения к схеме. Применить несколько правил при выделении процессов, пояснить различия в схемах.

Решить пример выделения 5 бизнес-процессов в небольшой организации с численностью работающих менее 100 человек.

### **Тема 3. Процессная реорганизация предприятия**

Составить цепочки бизнес-процессов по вариантам, работая в малых группах:

1. Описание бизнес-процессов производственно – коммерческой цепочке.
2. Процесс реализации запроса клиента.
3. Жизненный цикл документа.



4. Принятие управленческих решений относительно отдельных бизнес-процессов.
5. Управленческий цикл принятия решений.
6. Цикл управления ресурсами.
7. Цикл организационного менеджмента.
8. Стандартные процессы обеспечения.

#### **Тема 4. Управление бизнес-процессами на основе постоянного совершенствования**

Построить схему измерения показателей процесса (концепция BSC Р. Каплана и Д. Нортон).

Решить пример показателей процессов отдела подготовки кадров и юридической службы. Обосновать выводы по примеру.

#### **Тема 5. Стратегическое планирование и контролинг бизнес-процессов**

Презентовать доклады по вариантам, работая в малых группах, на тему основных подходов к определению границ бизнес-процессов:

1. По виду деятельности (схожие функции);
2. По результату деятельности;
3. Тринадцатипроцессная модель;
4. Восьмипроцессная модель;
5. Модель Шеера А. В.
6. По добавленной ценности для клиента.

#### **Тема 6. Методы проектирования и внедрения бизнес-процессов**

Презентовать доклады по вариантам, работая в малых группах, на тему стратегии внедрения бизнес-процессов:

1. Принцип «Большого взрыва»;
2. Подход «Шаг за шагом»;
3. Пилотное внедрение.

Изучить схему «Технология построения системы процессного управления организацией», обосновать выводы.

Изучить методику построения схем цепочек создания ценности и ее условные обозначения.

#### **Тема 7. Методы оптимизации бизнес-процессов**

Разработка отдельных разделов шаблона регламента выполнения бизнес-процесса по вариантам.

Оформление графической схемы подпроцессов.

Регламентация бизнес-процессов по ARIS: изучение базовой схемы описания процесса, указание исполнителей для каждой функции, указание документа, исходящего из функции, изучение модели с использованием элементов ARIS, изучение использования логических операторов «И», «ИЛИ», «ИСКЛЮЧАЮЩЕЕ ИЛИ» для ветвления потоков работ.

#### **Тема 8. Методы оперативного управления и анализа бизнес-процессов**

Графически представить в формате презентации модели бизнес-процессов по вариантам, работая в малых группах:

1. Представление деятельности организации в виде модели входов-выходов процесса;
2. Классификация процессов по их выходам;
3. Последовательное выделение процессов;
4. Принцип учета интересов ключевых заинтересованных сторон.

Графически представить в формате презентации цепочки ценностей компании в форматах VAD и IDEF0, работая в малых группах.

#### **Тема 9. Инструментарий управления бизнес-процессами**

Подготовить доклады с презентациями по особенностям использования различных инструментов моделирования бизнес-процессов с примерами по вариантам:

1. CALS – технологии;
2. IDEF0;
3. IDEF1;
4. IDEF2;
5. IDEF3;
6. IDEF4;
7. IDEF5;
8. IDEF6;
9. IDEF7;
10. IDEF8;
11. IDEF9;
12. IDEF10;
13. IDEF11;
14. IDEF12;
15. IDEF13;
16. IDEF14;
17. ARIS;
18. eEPC;
19. MRP;
20. ERP.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В преподавании дисциплины «Управление бизнес-процессами» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- *Интерактивная лекция (темы № 1-9);*
  - *Анализ ситуаций (темы № 2,4)*
- Другое:*
- *Работа в малых группах (№ 3 ,5, 6, 8, 9.)*

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Текущий контроль успеваемости (рейтинг-контроль 1, рейтинг-контроль 2, рейтинг-контроль 3). Типовые тестовые задания для проведения текущего контроля приведены ниже.

### **Рейтинг - контроль №1**

1. Сравнительная характеристика различных понятий бизнес-процесса. Что стараются делать процессно – ориентированные организации.
2. Классификация бизнес-процессов в зависимости от их места в организационной структуре компании.
3. Классификация бизнес-процессов в зависимости от их места в иерархии целей организации.
4. Классификация бизнес-процессов в зависимости от степени их детализации.
5. Классификация бизнес-процессов в зависимости от назначения.



6. Понятие основного процесса. Производственно-коммерческая цепочка описания основных процессов.
7. На какие подпроцессы может быть декомпозирован процесс «реализация (запроса клиента)»?
8. Декомпозиция анализ «жизненного цикла документа» для оценки этапов работы с любым документом.
9. Понятие процесса управления. Управленческие решения могут приниматься относительно организации в целом, отдельной функциональной области или отдельных бизнес процессов.
10. При процессном описании управленческую деятельность можно «развертывать» по так называемому «управленческому циклу» (принятия решения).
11. Наиболее часто встречающиеся варианты детализации для вышеперечисленных процессов (сбор информации, выработка решения).
12. Наиболее часто встречающиеся варианты детализации для вышеперечисленных процессов (организация реализации решения, контроль исполнения).
13. Наиболее часто встречающиеся варианты детализации для вышеперечисленных процессов (анализ, регулирование).
14. Три основных категории исполнителей — управленцев.
15. Цикл управления ресурсам.
16. Цикл организационного менеджмента.
17. Понятие процессов обеспечения, горизонтальных бизнес-процессов.
18. Какими являются процессы финансового обеспечения, обеспечения кадрами, юридического обеспечения? Что они создают и поддерживают?
19. Стандартные процессы обеспечения.
20. Понятие процессного подхода. Сущность процессного управления.

---

21. Цели и главная задача процессного подхода.
22. Принципы процессного подхода.
23. Понятие клиента и владельца бизнес-процесса.
24. Является ли процессный подход противопоставлением функциональному? В чем отличие процессного подхода?
25. К переходу на какую структуру подводит процессный подход? Черты такой организационной структуры.
26. Структурный подход к управлению бизнес-процессами.
27. Сравнительная характеристика функционального и процессного подходов к управлению бизнес-процессами.
28. Проектный подход к управлению бизнес-процессами. Его преимущества.

### **Рейтинг - контроль №2**

1. Совмещение процессной и функциональной систем управления (по какому принципу устроено подавляющее большинство организаций в современном мире, сколько в них может быть уровней, как сгруппированы в этом случае звенья иерархической системы, какая иерархия существует внутри каждого такого звена).
2. Примеры потоков информации.
3. Почему некорректно называть вертикальные потоки информации процессами? Пример.
4. Почему наряду с уже существующей системой функционально-административного управления придется строить систему управления процессами? Почему один



- руководитель не в состоянии управлять сложным межфункциональным бизнес-процессом? Каков выход? Почему границы сегментов сквозного процесса могут не совпасть с границами функциональных подразделений?
5. Как в организации появятся две параллельно существующие системы менеджмента? Назовите их. Что произойдет в результате?
  6. Что нужно делать, чтобы устранить недостатки существования в организации двух параллельно существующих систем менеджмента?
  7. Техника выделения бизнес - процессов в организации.
  8. Применение правил выделения процессов. Пример.
  9. В каком случае может встретиться ситуация, когда границы процессов, выделенных по различным правилам, могут не совпасть? Что делать в этом случае?
  10. Какие проблемы могут возникнуть при выполнении пилотного проекта и когда разногласия появятся снова?
  11. В одной небольшой организации с численностью работающих менее 100 человек было выделено 5 процессов. Почему согласование взаимодействия между ними вызвало жаркие споры? Сколько оно продлилось и как было разрешено и кем?
  12. В каком случае попытки увязать правила и процессы между собой могут привести к неоднозначной ситуации? Почему на бумагу выкладывается то, к чему «все привыкли, все знают, но никто не хочет ничего менять? В каком случае изменения приносят выгоду организации?
  13. Сколько длится проект описания процессов организации? Каков результат?
  14. Рекомендации для решения проблем с увязыванием взаимодействия процессов.
  15. Преимущества и недостатки процессного подхода.
  16. Особенности внедрения процессного подхода на предприятии.
  17. Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению.
  18. Понятия реорганизации и реинжиниринга.
  19. 1-й принцип реинжиниринга бизнес-процессов. Понятие стандартной операционной (рабочей) процедуры. Преимущества, достигаемые при применении СОП.
  20. На какие 3 вопроса должен содержать ответы каждая СОП? Какими в целом должны быть СОП? На каких предприятиях применяются СОП? Понятие рабочего места.
  21. 2-й – 5й принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
  22. 6-й принцип реинжиниринга бизнес-процессов.
  23. 7-й принцип реинжиниринга бизнес-процессов. Цель централизации. Достоинства и недостатки централизации управления. Децентрализация. Делегирование полномочий.

### **Рейтинг - контроль №3**

1. Понятие процесса. Что должно быть определено для процесса?
2. Для чего необходимо установить принципы определения процессов и привязки их к существующей организационной структуре? Где предлагается сегментировать процессы? Для чего рассматривается функциональная структура? Сколько процессов выделяется в каждом крупном функциональном подразделении?
3. Что значит выделить процессы? Что понимается под входами/выходами? Когда начинается / заканчивается процесс? Почему при сегментировании процессов недостаточно рассматривать только входы/выходы?
4. Почему при сегментировании необходимо четко распределить по процессам функции, выполняемые в подразделениях?
5. По какому принципу приводит сегментирование к упорядочиванию деятельности компании? В чем состоит основная задача процесса? Что четко определяется для

- каждого процесса? Кем становятся руководители структурных подразделений при сегментировании и почему?
6. К чему может привести резкий «реинжиниринг процессов»? Как предпочтительнее построить в организации систему процессного управления?
  7. Какова одна из самых больших проблем при попытках разработки и внедрения процессного подхода? Функции системы менеджмента. Куда входит функция мотивации?
  8. В чем заключается менеджмент процесса? Что делает владелец процесса в ходе управления? Какой характер носит деятельность владельца процесса?
  9. На что раскладывается контур управления процессом? Понятие вышестоящего руководителя. Как связаны владелец процесса и вышестоящий руководитель? Что означает термин «границы процесса»?
  10. Особенности управления сетью процессов.
  11. Что включает в себя цикл оперативного управления процессом, который должен построить владелец процесса?
  12. Чем должен заканчивать любое значимое управленческое решение владельца процесса? Одна из основных задач любого руководителя. К чему приводит постоянное решение рутинных вопросов за подчиненных? Почему в нормальной организации накопление знаний о процессах должно идти постоянно? Для чего необходимы эти знания?
  13. На какие 2 основные части делятся виды деятельности, которые составляют процесс? Какие советские традиции управления продолжают некоторые руководители? На что часто заменяют систему менеджмента?
  14. Общие функции. Понятие функции. Как термин «функция» связан с термином «процесс»?
  15. Почему нецелесообразно выделять как самостоятельный процесс процедуру определения потребности закупок? Вывод.
  16. Зона безответственности. Рисунок.
  17. Барьер. Пересечение полномочий. Рисунок.
  18. Пример, показывающий трудоемкость создания процессной модели организации.
  19. Как обычно строят модель сквозного процесса? Что приводит к созданию дерева с огромным количеством ветвей? Почему сквозной процесс будет ветвиться при рассмотрении от конца к началу?
  20. Чем оборачивается на практике внедрение сложной системы автоматизации ERP? Происходит ли улучшение системы управления? Чем является то, что сейчас принято называть автоматизацией управления? Влияет ли такая автоматизация на принципы организации управления компанией?
  21. Почему, выделяя и регламентируя сквозной процесс в окружающем его управленческом хаосе, мы тут же сталкиваемся с необходимостью структурировать всю остальную деятельность, не попавшую в рамки сквозного процесса?
  22. Проблемы упорядочивания деятельности организации при внедрении сквозных процессов.
  23. Какие механизмы устранения проблем необходимо заранее разработать, если сквозные процессы выделяются в организации не просто для формальных целей?
  24. Ответственные за сквозные работы и проекты работают с руководителями и исполнителями нескольких структурных подразделений, выполняющих сквозную работу или проект. Что необходимо для реализации такой ситуации?
  25. Что целесообразно при внедрении процессного подхода к управлению в организации (Фаза 1)?
  26. Что целесообразно при внедрении процессного подхода к управлению в организации (Фаза 2)?



27. Почему выделение процессов, совпадающих с функциональной структурой предприятия, позволяет избежать дополнительного комплекта документов?
28. Что регламентирующие пункты нужно добавить в типовые положения о подразделениях?
29. Когда получится описание процесса, выполняемого функциональным подразделением? Чем нужно дополнить положение о подразделении, что еще можно сделать? Куда затем функции переносятся чтобы, должностные инструкции тоже стали работающим документом?
30. Типовые ошибки, возникающие при создании комплекта документации по процессу.
31. Каким набором документов можно провести документирование сегмента деятельности службы главного инженера промышленного предприятия. Пример.
32. Комментарии к сегментации деятельности службы главного инженера промышленного предприятия.

### **Перечень вопросов к экзамену:**

1. I этап процесса реинжиниринга – предплановая подготовка компании.
  2. II этап процесса реинжиниринга – стратегическое планирование.
  3. III этап процесса реинжиниринга и его 3 фазы.
  4. 5 этапов процесса анализа новой модели оценки потребителя.
  5. IV и V этапы процесса реинжиниринга.
  6. Результаты реинжиниринга. Типичная ошибка при реинжиниринге. Главное правило при проведении реинжиниринга бизнес – процессов.
  7. Основные этапы реинжиниринга (с 1 по 4).
  8. Основные этапы реинжиниринга (с 5 по 9).
- 
9. Понятие моделирования бизнес – процессов. Цель моделирования. Что позволяет моделирование бизнес – процессов.
  10. Методология моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling).
  11. Методология описания потоков работ (Work Flow Modeling).
  12. Методология описания потоков данных (Data Flow Modeling).
  13. Стратегии внедрения бизнес – процессов («Большого взрыва», «Шаг за шагом», пилотное внедрение).
  14. Этапы разработки системы процессного управления I этап «Организационно-методическая подготовка проекта».
  15. Разработка организационной структуры проекта.
  16. Разработка типовых документов и внутренних стандартов.
  17. Разработка проекта перечня бизнес – процессов верхнего уровня и разработка плана работ по каждому из этапов проекта.
  18. Этапы разработки системы процессного управления II этап «Разработка системы бизнес - процессов».
  19. Уточнение перечня бизнес – процессов верхнего уровня.
  20. Декомпозиция бизнес – процессов верхнего уровня.
  21. Определение структурных подразделений, ответственных за выполнение бизнес – процессов.
  22. Этапы разработки системы процессного управления III этап «Описание и регламентация бизнес - процессов».
  23. Выбор методики и программного продукта для описания бизнес – процессов.
  24. Описание бизнес – процессов.

25. Разработка регламентов бизнес – процессов, включая системы показателей.
  26. Разработка типовых документов.
  27. Этапы разработки системы процессного управления IV этап «Разработка нормативов по показателям бизнес - процессов».
  28. Этапы разработки системы процессного управления V этап «Разработка системы мотивации персонала».
  29. Построение, анализ и оптимизация цепочек создания ценности. Методика построения схем цепочек создания ценности и ее условные обозначения.
  30. Основная ошибка построения цепочек создания ценности. Преимущества и недостатки методики описания цепочек создания ценности.
  31. Создание системы (сети) процессов организации. В каких целях может быть использована система процессов в компании?
  32. На основании системы процессов оптимизация организационной структуры компании. Что первично, а что вторично? За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены что?
  33. Сопротивление персонала внедрению процессного управления. Виды сопротивления персонала внедрению процессного управления. Причины индивидуального сопротивления персонала внедрению процессного управления (что может быть факторами страха для людей?).
  34. Фактор информационной недостаточности (что часто сотрудники считают?). Фактор ограниченности сотрудников.
  35. Когда индивидуальное сопротивление переходит в групповое? Понятие силы сопротивления группы. Причины группового сопротивления внедрению процессного управления.
  36. Понятие сопротивления системы. С какими причинами связано возникновение данного вида сопротивления?
  37. Последствия сопротивления внедрению процессного управления. Главные негативные последствия сопротивления внедрению процессного управления.
  38. Как бороться с сопротивлением внедрению процессного управления? Методы преодоления сопротивления персонала (информирование и общение, привлечение и сотрудничество, переговоры и соглашения).
  39. Методы преодоления сопротивления персонала (делегирование полномочий, методы принуждения, обеспечение дополнительного стимула).
- 
40. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона. Что означает документирование процесса? Для решения каких задач предназначен шаблон регламента выполнения бизнес-процесса?
  41. Сколько владельцев должен иметь регламентируемый процесс? Схема процессов организации. Для каких процессов целесообразно использование стандарта описания процессов на 1—2 уровнях детализации? Внутренний стандарт описания бизнес-процессов.
  42. Порядок формирования графических схем бизнес-процессов. Цели графического описания процесса.
  43. Порядок формирования графических схем бизнес-процессов. Порядок оформления графических схем процессов. Пример графического оформления объектов.
  44. Назначение пяти областей схемы управления процессом.



45. Требования к оформлению графической схемы. Программные средства графического описания объектов.
46. Определение входов/выходов и клиентов/поставщиков процесса.
47. Определение ресурсов, необходимых для выполнения процесса.
48. Разработка графической схемы процесса. Проверка корректности моделей бизнес-процесса.
49. Проверка адекватности моделей бизнес-процесса. Документирование и утверждение моделей бизнес-процесса.
50. Согласование с другими процессами. Определение показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов.

#### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Управление организацией на основе бизнес-процессов.
  2. Разработка системы управления бизнес-процессами организации.
  3. Информационные системы управления бизнес-процессами организации.
  4. Методы моделирования и описания бизнес-процессов: сравнительная характеристика.
  5. Регламентация бизнес-процессов: методики регламентации.
  6. Планирование работ по совершенствованию бизнес-процессов.
  7. Оценка эффективности процессного управления организацией.
  8. Реинжиниринг бизнес-процессов.
  9. Бизнес-процессы управления сервисной организацией.
  10. Современные технологии совершенствования бизнес-процессов.
  11. Статистический контроль бизнес-процессов: виды и методы.
  12. Проектирование бизнес-процессов: этапы и методы.
  13. Контроль бизнес-процессов: этапы, виды и методы.
  14. Формирование системы показателей для оценки эффективности бизнес-процессов.
  15. Риски бизнес-процессов: вид, факторы, показатели оценки.
  16. Неопределенные процессы. Методы управления процессами в условиях неопределенности.
  17. Моделирование бизнес-процессов. Функциональное моделирование SADT.
  18. Моделирование бизнес-процессов. Имитационное моделирование.
  19. Управление бизнес-процессами. Методы описания процессов.
  20. Документирование бизнес-процессов. Стандарт ISO.
  21. Управление процессами. Требования международного стандарта ISO 9001:2000.
  22. Подходы к управлению процессами.
  23. Программные продукты управления организацией и их использование при моделировании бизнес-процессов.
  24. Интеграция системы стратегического управления организацией и с системой управления бизнес-процессами.
  25. Управление рисками при проектировании бизнес-процессов.
- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
1	2	3	4
<b>Основная литература</b>			
1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-102460-7. - ЭБС «Znanium»	2020		<a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1057215">https://new.znanium.com/catalog/product/1057215</a>
2. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова.— Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — ЭБС Юрайт	2020		<a href="https://urait.ru/bcode/450272">https://urait.ru/bcode/450272</a>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — ЭБС Юрайт	2020		<a href="https://urait.ru/bcode/450550">https://urait.ru/bcode/450550</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
1. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: (дата обращения: 24.05.2020).	2020		<a href="https://urait.ru/bcode/450294">https://urait.ru/bcode/450294</a>
2. Каменнова, М. С. Моделирование	2020		<a href="https://urait.ru/bcode/456169">https://urait.ru/bcode/456169</a>



<p>бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: (дата обращения: 24.05.2020).</p>			
---	--	--	--

### **7.2. Периодические издания**

1. Журнал «Управление бизнес-процессами»;
2. Журнал «Системы управления бизнес-процессами»;
3. Научно-технический и научно-производственный журнал «Информационные технологии», раздел Программирование и CASE-технологии

### **7.3. Интернет ресурсы**

1. Библиотека управления. Управление бизнес-процессами: методы и инструменты <http://www.cfin.ru/itm/bpr/bpms.shtml>
2. Центр управления финансами. Управление бизнес-процессами <http://center-yf.ru>
3. Visio 2007: руководство для начинающих <http://office.microsoft.com/ru-ru/visiohelp/HA010214494.aspx>
4. Информационный портал Betec.Ru. Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов организаций <http://www.betec.ru>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий *лекционного типа, занятий практического/лабораторного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы*: аудитории, оснащенные мультимедиа оборудованием, компьютерные классы с доступом в интернет, аудитории без спец. оборудования.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения: Microsoft Office.

Рабочую программу составил

к.т.н. доцент каф. ТуС Вороненко И.И. [подпись]

Рецензент

(представитель работодателя)

[подпись] Савинова Е.В. и.и. директор ООО «Сургутнефтегаз»  
(место работы, должность, ФИО, подпись)



Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры ТуС

Протокол № 1 от 28.08.19 года

Заведующий кафедрой ТуС Туржова Л.Р.

(ФИО, подпись)

[подпись]

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии  
направления 4303.02. Туризм

Протокол № 1 от 28.08.19 года

Председатель комиссии Фресс Л.Б.

(ФИО, подпись)

[подпись]