

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.О.26  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление бизнес-процессами  
(наименование дисциплины)

по направлению  
38.03.02 Менеджмент

профиль  
Предпринимательство

Форма обучения: очно-заочная

Общая трудоемкость: 4 ЗЕТ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

| Семестр                                      | 4               | Итого      |
|--|-----------------|------------|
| Форма контроля                               | Зачет с оценкой |            |
| Вид занятий                                  |                 |            |
| Лекции                                       | 6               | 6          |
| Лабораторные                                 |                 |            |
| Практические                                 |                 |            |
| Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР |                 |            |
| Промежуточная аттестация                     | 0,25            | 0,25       |
| Контактная работа                            | 6,25            | 6,25       |
| Самостоятельная работа                       | 137,75          | 137,75     |
| Контроль                                     |                 |            |
| <b>Итого</b>                                 | <b>144</b>      | <b>144</b> |

Рабочую программу составил(и):

доцент, к.э.н. Данилова С.Ю.

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:

☐

Отсутствует

☐

Рецензент

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.02 Менеджмент

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2030 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

---

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2025 г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – формирование знаний в области управления процессами, структуры документации по процессам, навыков моделирования бизнес-процессов, знаний о взаимодействии процессов и распределении полномочий, навыков управления эффективностью процессов.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Микроэкономика, Экономическая статистика, Экономика и управление организациями, Управление качеством проекта.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Управление логистическими процессами, Преддипломная практика.

## 3. Планируемые результаты обучения

| Формируемые и контролируемые компетенции<br>(код и наименование)  | Индикаторы достижения компетенций<br>(код и наименование)   | Планируемые результаты обучения   |
|---|---|---|
| ОПК-6 - Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности | ОПК 6.2 Понимает принцип работы современных информационных технологий и использует их для решения задач профессиональной деятельности | Знать: принцип работы современных информационных технологий   |
|   |   | Уметь: применять современные информационные технологии для решения профессиональных задач   |
|   |   | Владеть: навыками применения принципов работы современных информационных технологий и использует их для решения задач профессиональной деятельности |

#### 4. Структура и содержание дисциплины

| Модуль (раздел)  | Вид учебной работы | Наименование тем занятий (учебной работы)  | Семестр | Объем, ч. | Баллы | Интерактив, ч. | Формы текущего контроля (наименование оценочного средства) |
|--|--------------------|--|---------|-----------|-------|----------------|--|
| Модуль 1.<br>Процессный подход к управлению организацией | Лек 1              | Понятие «процесс». Классификация процессов организации. Требования к организации процессного управления. Разработка процессной модели организации  | 4       | 2         | -     | -              | -  |
|  | Ср                 | Самостоятельная работа   | 4       | 30        | 5     |                | Тестовые вопросы электронного учебника                     |
|  | Лек 2              | Моделирование процессов с использованием методологии IDEF0. Определение взаимодействия и согласования процессов. Разработка системы показателей процессов. Типы организационных структур и подходы к их выбору | 4       | 2         | -     | -              |  |
|  | Ср                 | Самостоятельная работа   |         | 30        |       |                | Тестовые вопросы электронного учебника                     |

| Модуль (раздел) | Вид учебной работы | Наименование тем занятий (учебной работы)   | Семестр | Объем, ч. | Баллы | Интерактив, ч. | Формы текущего контроля (наименование оценочного средства) |
|-----------------|--------------------|---|---------|-----------|-------|----------------|--|
|                 | Лек 3              | Ответственность, полномочия, взаимодействие владельцев процессов. Создание информационной системы по сбору и анализу информации о функционировании процесса. Связь процесса с финансовыми показателями деятельности организации. Децентрализация управления | 4       |           | -     | -              |  |
|                 | Ср                 | Самостоятельная работа  | 4       | 30        | 10    | -              | Промежуточный тест   |
|                 | Ср                 | Самостоятельная работа  | 4       | 20        |       |                | Тестовые вопросы электронного учебника                     |
|                 | Лек. 4             | Организация финансирования (бюджетирования) процесса. Структура документации по процессу. Документирование процедур процесса. Разработка модели записей по процессу. Разработка регламента процесса. Оценка стабильности функционирования процессов         | 4       | 2         | -     |                |  |
|                 | Ср                 | Самостоятельная работа  | 4       | 10        |       |                | Тестовые вопросы электронного учебника                     |

| Модуль (раздел)          | Вид учебной работы | Наименование тем занятий (учебной работы)  | Семестр | Объем, ч.  | Баллы    | Интерактив, ч. | Формы текущего контроля (наименование оценочного средства) |
|--------------------------|--------------------|--|---------|------------|----------|----------------|--|
|                          | Лек 5              | Системный анализ деятельности и ограничения. Реализация цикла устранения системных ограничений. Организация аудита процесса. Этапы развития управления. Уровень зрелости процессов. Управление изменениями организационной структуры | 4       |            | -        | -              | -  |
|                          | Ср                 | Самостоятельная работа   | 4       | 17,75      |          | -              | Тестовые вопросы электронного учебника                     |
|                          | ПР                 | Практические задания   | 4       |            | 55       |                | Учебные задания проверяемые вручную                        |
| Промежуточная аттестация | ПА                 |  | 4       | 0,25       | -        | -              | -  |
| Анкета                   | А                  |  | 4       |            | 3        |                |  |
| Контроль                 | К                  |  | 4       |            | 30       |                | Итоговое тестирование                                      |
| <b>Итого:</b>            |                    |  |         | <b>144</b> | <b>-</b> |                |  |

## 5. Образовательные технологии

С целью формирования компетенций у студентов в учебном процессе используется технология дистанционного обучения.

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

| Вид учебных занятий  | Организация деятельности студента   |
|----------------------|---|
| Лекция               | Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. |
| Практические занятия | Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.   |
| Подготовка к зачету  | При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.  |

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

| Семестр | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства  |
|---------|---|---|
| 4       | ОПК-6   | Тестовые задания №1-500<br>Вопросы к зачету с оценкой №1-40<br>Учебные задания проверяемые вручную №1<br>Учебные задания проверяемые вручную №2 |

### 7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

#### 7.2.1 Тестовые задания

| Задание №1   |
|--|
| К документации внутреннего происхождения относятся |
| Выберите несколько из 3 вариантов ответа:          |

|   |   |   |
|---|---|---|
| ) | - | законы Российской Федерации, постановления правительства, государственные и международные стандарты, нормативные документы, справочники и т. п. |
| ) | + | инструкции, положения, стандарты, регламенты, методики, планы, программы, договоры, приказы, распоряжения и т. д.                               |
| ) | + | акты, протоколы, справки, отчеты, сертификаты, результаты проверки, контроля, испытаний и т. д.   |

### Задание №2

В каком из разделов содержания документированных процедур описываются процессы в виде текстов и/или блок-схем, относящихся к данному виду деятельности?

Выберите один из 7 вариантов ответа:

|   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| ) | - | Название                     |
| ) | - | Назначение                   |
| ) | - | Область применения           |
| ) | - | Ответственность и полномочия |
| ) | + | Описание видов деятельности  |
| ) | - | Записи                       |
| ) | - | Приложения                   |

### Задание №3

Фаза бенчмаркинга «Поиск»

Выберите один из 5 вариантов ответа:

|   |   |  |
|---|---|--|
| ) | - | включает в себя следующие процедуры: 1) определение критических факторов успеха; 2) выбор соответствующего типа бенчмаркинга; 3) документирование процесса; 4) разработка показателей качества |
| ) | + | предусматривает выбор соучастников для осуществления бенчмаркинга  |
| ) | - | предусматривает понимание и документирование процесса партнера по показателям качества и по практике   |
| ) | - | определяет «зазоры» в показателях и осуществляет поиск причин их возникновения   |
| ) | - | определяет наилучшую практику процесса и адаптацию его к условиям работы своей организации   |

| Задание №4   |   |  |
|--|---|--|
| Отличительная особенность регламентирующей документации заключается в том, |   |  |
| Выберите один из 4 вариантов ответа:                                       |   |  |
| )  | + | что эта документация в процессе работы меняется (корректируется) и предназначена для управления событиями, работами в процессе   |
| )  | - | что информация в этой документации является неизменяемой и предназначена для фиксирования какого-либо факта или события          |
| )  | - | что в этой документации обычно описывают деятельность, охватывающую несколько функций  |
| )  | - | что в этой документации обязательно необходимо отразить и порядок идентификации и обращения с документами внешнего происхождения |

| Задание №5   |   |   |
|--|---|---|
| Количество бизнес-процессов в организации напрямую зависит |   |   |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:                       |   |   |
| )  | - | от числа внешних бизнес-процессов             |
| )  | - | типа выпускаемой продукции                    |
| )  | + | численности персонала и структуры организации |

| Задание №6                             |   |   |
|--|---|---|
| Какова особенность документа «Миссия»? |   |   |
| Выберите один из 4 вариантов ответа:   |   |   |
| )                                      | + | В этом документе руководство определяет цель функционирования, роль и значение предприятия в стране в настоящий момент времени  |
| )                                      | - | В документе дается описание позитивного состояния окружающей среды, которую может сформировать руководитель в ближайшем будущем |
| )                                      | - | В документе представлены основные принципы работы и развития системы управления организации в области качества                  |
| )                                      | - | В документе определяются результаты функционирования организации в области качества, которых необходимо достигнуть              |

| Задание №7   |   |   |
|--|---|---|
| Что представляет собой документ организации «Видение»? |   |   |
| Выберите один из 4 вариантов ответа:                   |   |   |
| )  | - | Документ, в котором высшее руководство формулирует смысл существования, роль и значение предприятия в стране на текущий момент  |
| )  | + | В документе дается описание позитивного состояния окружающей среды, которую может сформировать руководитель в ближайшем будущем |

|   |   |  |
|---|---|--|
| ) | - | В документе представлены основные принципы работы и развития системы управления организации в области качества   |
| ) | - | В документе определяются результаты функционирования организации в области качества, которых необходимо добиться |

| Задание №8                           |   |              |
|--------------------------------------|---|--------------|
| Объект реинжиниринга • это           |   |              |
| Выберите один из 3 вариантов ответа: |   |              |
| )                                    | - | оргструктура |
| )                                    | + | процессы     |
| )                                    | - | технологии   |

| Задание №9   |   |   |
|--|---|---|
| Концепция тотального управления качеством означает |   |   |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:               |   |   |
| )  | - | внедрение контроля качества на каждой операции  |
| )  | + | совершенствование существующих бизнес-процессов |
| )  | - | совершенствование системы управления качеством  |

| Задание №10  |   |                       |
|--|---|-----------------------|
| При каком подходе в управлении имеются слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм)? |   |                       |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:   |   |                       |
| )  | - | Ситуационный подход   |
| )  | - | Процессный подход     |
| )  | + | Функциональный подход |

| Задание №11  |   |   |
|--|---|---|
| Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается |   |   |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:                   |   |   |
| )  | - | в преодолении сопротивления персонала переменам |

|   |   |  |
|---|---|--|
| ) | + | осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии |
| ) | - | формировании эффективной команды проекта                   |

### Задание №12

Характеристики процесса, соответствующие уровню зрелости «Оптимизированный»

Выберите один из 3 вариантов ответа:

|   |   |  |
|---|---|--|
| ) | - | Процессы стандартизированы и доведены до персонала с помощью внутрифирменного обучения, но порядок использования данных о процессе оставлен на усмотрение самого персонала. Это ведет к возникновению отклонений от стандартных процедур, которые могут быть не определены |
| ) | - | Осуществляются мониторинг и оценка соответствия используемых в организации процессов. При выявлении низкой эффективности реализуемых процессов управления предлагаются мероприятия для их оптимизации  |
| ) | + | Процессы управления рассматриваемой деятельности доведены до лучших показателей  |

### Задание №13

Что представляет собой документ организации «Политика в области качества»?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

|   |   |   |
|---|---|---|
| ) | - | В этом документе руководство определяет цель функционирования, роль и значение предприятия в стране в настоящий момент времени  |
| ) | - | В документе дается описание позитивного состояния окружающей среды, которую может сформировать руководитель в ближайшем будущем |
| ) | + | В документе представлены основные принципы работы и развития системы управления организации в области качества                  |
| ) | - | В документе определяются результаты функционирования организации в области качества, которых необходимо достигнуть              |

### Задание №14

Процедура управления несоответствующей продукцией

Выберите один из 4 вариантов ответа:

|   |   |   |
|---|---|---|
| ) | - | предназначена для формализации документационного обеспечения организации                  |
| ) | - | устанавливает порядок обращения с документальными свидетельствами работы системы качества |
| ) | + | определяет ответственных и порядок их действий по устранению отклонений                   |
| ) | - | предназначена для установления порядка организации внутренних аудитов                     |

### Задание №15

| Выберите документы первого класса.   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| Выберите один из 6 вариантов ответа: |   |   |
| )                                    | + | Миссия, видение, политика   |
| )                                    | - | Руководство по качеству   |
| )                                    | - | Регламенты процессов  |
| )                                    | - | Документированные процедуры, рабочие инструкции   |
| )                                    | - | Записи  |
| )                                    | - | Законы Российской Федерации, постановления правительства, государственные и международные стандарты, нормативные документы, справочники и т. п. |

| Задание №16   |   |  |
|---|---|--|
| Выберите негативные факторы, ведущие к появлению кризиса управляемости. |   |  |
| Выберите несколько из 6 вариантов ответа:                               |   |  |
| )   | + | Часто изменяющееся видение ситуации реализации бизнеса заставляет пересматривать цели некоторых сотрудников и ставить их вразрез с целями организации                                      |
| )   | - | Увеличение загруженности руководителей административными функциями   |
| )   | - | У некоторых сотрудников возникают убеждения о несправедливости оценки и вознаграждения их работы   |
| )   | - | Большая численность руководящего состава   |
| )   | + | Появляются сепаратные заговоры между сотрудниками для целей саботирования работы по созданию формализованной системы управления (сопротивления проводимым организационным преобразованиям) |
| )   | - | Низкий уровень развития управленческой компетентности у руководителей  |
| Задание №19   |   |  |
| Какие процессы протекают на руководящем уровне?                         |   |  |
| Выберите один из 4 вариантов ответа:                                    |   |  |
| )   | + | Процессы формулирования политики, постановки целей в важнейших направлениях деятельности организации, анализа эффективности реализации политики  |
| )   | - | Процессы стратегического и оперативного планирования работ   |
| )   | - | Процессы жизненного цикла продукции и процессы их поддержания  |
| )   | - | Процессы и операции, выполняемые исполнителем  |

| Задание №20                                     |   |   |
|---|---|---|
| Какие процессы протекают на тактическом уровне? |   |   |
| Выберите один из 4 вариантов ответа:            |   |   |
| )   | - | Процессы формулирования политики, постановки целей в важнейших направлениях деятельности организации, анализа эффективности реализации политики |
| )   | - | Процессы стратегического и оперативного планирования работ и обеспечения их всеми необходимыми ресурсами  |
| )   | + | Процессы жизненного цикла продукции и процессы их поддержания   |
| )   | - | Процессы и операции, выполняемые исполнителем   |

| Задание №22  |   |  |
|--|---|--|
| Для перехода с уровня «Экспансия» на следующий уровень • «Координация» необходимо разработать и внедрить |   |  |
| Выберите несколько из 7 вариантов ответа:  |   |  |
| )  | + | систему оценочных показателей результативности и эффективности «независимых» видов деятельности  |
| )  | + | систему ключевых показателей эффективности отделов и сотрудников   |
| )  | + | систему развертывания целей и целевых значений в измеримые показатели результативности и эффективности деятельности сотрудников        |
| )  | + | элементы корпоративной культуры  |
| )  | - | систему коммуникаций идентификацию, определение и анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и оценку их удовлетворенности |
| )  | + | систему управления знаниями в организации  |
| )  | - | поток создания ценностей и процессы аутсорсинга  |

| Задание №23   |   |   |
|---|---|---|
| Выберите разделы, не входящие в содержание Руководства по качеству. |   |   |
| Выберите несколько из 8 вариантов ответа:                           |   |   |
| )   | - | Наименование, область распространения, сфера применения, оглавление |
| )   | - | Вводная часть   |
| )   | - | Политика в области качества и цели предприятия                      |

|   |   |  |
|---|---|--|
| ) | + | Цель и/или назначение процедуры                              |
| ) | - | Описание структуры предприятия, ответственности и полномочий |
| ) | + | Описание требований системы менеджмента качества определения |
| ) | - | Путеводитель по РК   |
| ) | + | Регистрируемые данные  |

| Задание №24  |   |  |
|--|---|--|
| Какова основная цель реинжиниринга бизнес-процессов? |   |  |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:                 |   |  |
| )  | - | Реорганизация организационной структуры предприятия  |
| )  | + | Целостное, системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков |
| )  | - | Моделирование процессов товародвижения и процессов, связанных с финансами                            |

| Задание №25  |   |  |
|--|---|--|
| Каковы ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)? |   |  |
| Выберите один из 3 вариантов ответа:                                 |   |  |
| )  | - | привлечение консультантов к РБП              |
| )  | + | совместная работа консультантов и работников |
| )  | - | наличие финансовых средств                   |

#### **Процедура оценивания:**

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Выставить результаты оценки

#### **Критерии оценки:**

- «отлично» от 85% до 100% верных ответов
- «хорошо» от 75% до 84% верных ответов
- «удовлетворительно» от 55% до 74% верных ответов
- «неудовлетворительно» менее 54 % верных ответов

## 7.2.2. Практическое задание

### Практическое задание 1

#### IDEF0-моделирование процессов. Построение IDEF0-модели процесса

**Цель работы:** научиться осуществлять построение IDEF0-модели.

Последовательность выполнения работы

1. Выбрать вариант практического задания из таблицы 1.1, которая содержит название и место нахождения предприятия с указанием области деятельности, видов производимой продукции и/или услуг и так далее.

Таблица 1.1 – Варианты к практическому заданию 1

| № | Наименование и место нахождения предприятия                           | Виды продукции и/или услуг   |
|---|---|--|
|   | ООО «АэроМах», Самарская область                                      | 1. Разработка и производство тепловых пушек<br>2. Осуществление виброакустических измерений<br>3. Оказание инженерных услуг и консалтинг   |
|   | Научно-техническая фирма «БАКС», Самарская область                    | Изготовление и внедрение аналитического оборудования, систем автоматизации, узлов учета газа и нефти, промышленных и лабораторных хроматографов  |
|   | ООО «ВИКОМП», Самарская область                                       | Производство тентов, каркасов, пологов, тентовых павильонов. Ремонт рефрижераторов   |
|   | Научно-производственное объединение «АВТОГАЗТРАНС», Самарская область | Газификация, продажа оборудования для газификации (углекислота и другие газы). Производство углекислотного оборудования и комплексов по газированию  |
|   | ООО «АММЕРААЛ-СМ», Самарская область                                  | Производство транспортерных лент, механических замков для транспортерных лент любой толщины, приводных ремней всех типов, протяжных ремней, тефлоновой термостойкой лакоткани, редукторов, мотор-редукторов, мотор-барабанов |
|   | Торгово-сервисная фирма «Деловая Русь», Самарская область             | Инжиниринг и комплексное оснащение предприятий общественного питания.  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | ЗАО «Комсомольский<br>мясокомбинат», Самарская область           | Производство колбасной продукции   |
|   | «МЕРАТЭК», Самарская область                                     | Производство измерительной<br>техники: термометры, манометры,<br>приборы для контроля температуры и<br>давления  |
|   | Производственно-коммерческая<br>фирма «ОСМЕТ», Самарская область | 1. Постройка промышленных и<br>модульных зданий, зданий<br>контейнерного типа<br>2. Изготовление модульных блок-<br>контейнеров, металлоконструкций,<br>сэндвич-панелей, профнастилов,<br>профилей стальных листовых, С-<br>образных<br>3. Окраска порошковыми<br>полиэфирными эмалями |
| 0 | ООО «Реактив Поволжья»,<br>Самарская область                     | Изготовление и поставка химических<br>реактивов, химического сырья, средств<br>измерений качества сырья и готовой<br>продукции, нормативных документов,<br>защитной одежды на предприятия региона<br>и России  |
| 1 | ООО «Техно-Графика», Самарская<br>область                        | Торговля и сервисное обслуживание<br>оборудования: плоттеры, принтеры,<br>термопрессы, расходники, краска, ножи.<br>Сервисное и гарантийное обслуживание   |
| 2 | ООО «САНЧО-ПАНЧО», г. Самара                                     | Производство выпечки   |
| 3 | ЗАО «ВЕРОЛА», г. Самара  | Производство макаронных изделий  |
| 4 | ЗАО «РАЗДОЛЬЕ», г. Самара  | Производство кондитерских изделий  |
| 5 | «Борские минеральные воды», г.<br>Самара                         | Производство минеральной воды в<br>стеклянной и пластиковой таре различной<br>емкости  |
| 6 | ООО «МОЛОЧНЫЙ МИР», г.<br>Самара                                 | Производство молочной продукции  |
| 7 | ИП «Антарес-Мебель», г. Самара                                   | Изготовление мебели на заказ   |
| 8 | «МИРАМАКС», г. Самара  | Изготовление и установка: жалюзи,<br>ворота металлические, рольставни,<br>барьеры, решетки, ограждения, ворота из<br>металла, окна, световые люки и фонари<br>верхнего света из металла  |
| 9 | ТМ «Добрый кот», г. Самара                                       | Изготовление детской одежды  |
| 0 | ООО «Фабрика Форте», г. Самара                                   | Производство постельного белья   |

2. Необходимо определить основные, вспомогательные процессы предприятия и выделить процессы управления.

**Образец**

## Процессы на предприятии «НоваКард»

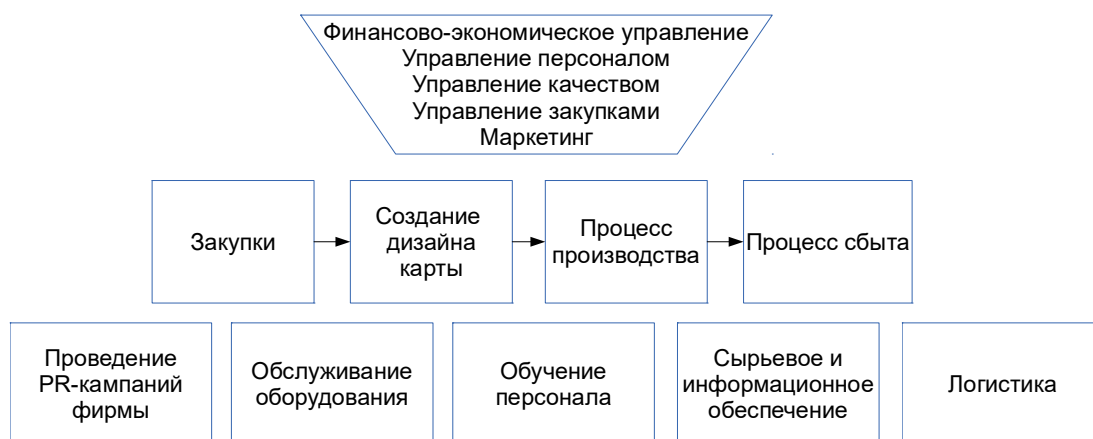


Рисунок 2.1 – Схема процессов на предприятии

Таблица 2.1 – Описание процессов на предприятии «НоваКард»

| Тип процессов   | Название процесса                     | Назначение процесса   |
|-----------------|---------------------------------------|---|
| Основные        | Закупки                               | Определение потребности в материальных ресурсах.<br>Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг                                       |
|                 | Создание дизайна карты                | Разработка стиля, композиции и цветового решения. Композицию составляют размер, форма и месторасположение дизайнерских элементов (логотипов, голограмм) |
|                 | Процесс производства                  | Создание основного продукта. Результат – готовые к использованию пластиковые карты  |
|                 | Процесс сбыта                         | Выбор каналов распределения товара.<br>Выбор целевого рынка или его сегмента  |
| Вспомогательные | Проведение PR-кампаний фирмы          | Доведение до целевой аудитории ключевых сообщений, определенных стратегией развития бизнеса   |
|                 | Обслуживание оборудования             | Обеспечение нормального функционирования всего необходимого для производства конечного продукта оборудования  |
|                 | Обучение персонала                    | Повышение квалификации рабочих, помощь и обучение на местах   |
|                 | Сырьевое и информационное обеспечение | Обеспечение соответствующими ресурсами основных процессов производства  |
|                 | Логистика                             | Осуществление взаимосвязи между отделами производства, а также осуществление поставок   |

### 3. Выделить процессы управления.

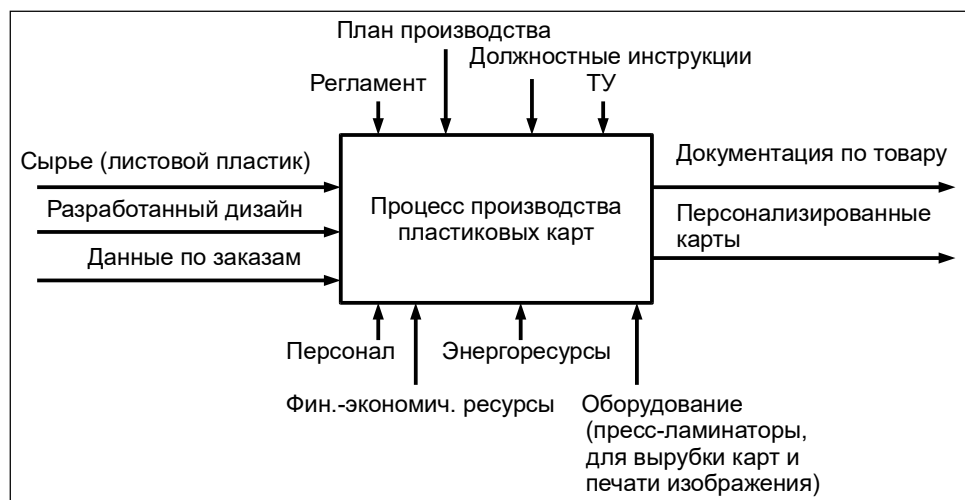
#### Образец

| Тип процессов       | Название процесса                  | Назначение процесса   |
|---------------------|------------------------------------|---|
| Процессы управления | Финансово-экономическое управление | Процесс управления хозяйственной (экономической) деятельностью предприятия, основанный на принятии финансовых решений, для реализации которых разрабатывается система финансовых планов (бюджетов)  |
|                     | Управление персоналом              | Способы и методы воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации   |
|                     | Управление качеством               | Обеспечение контроля над созданием такой совокупности свойств и характеристик продукции, которая придает ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности  |
|                     | Управление закупками               | Определение потребности в материальных ресурсах.<br>Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг.<br>Анализ и определение возможных источников снабжения.<br>Определение цены и условий закупок  |
|                     | Маркетинг                          | Планирование ассортимента продукции; ценообразование; транспортировка, то есть оптимальные способы доставки товаров потребителю; хранение и складирование продукции; оптовая торговля – продажа товаров кому-либо, кроме конечных потребителей; розничная торговля – продажа самим конечным потребителям; обслуживание потенциальных покупателей в торговом зале, то есть оказание им помощи в выборе товара; реклама |

4. Определить входные и выходные данные, необходимые для построения IDEF0-модели процесса и построить контекстную диаграмму процесса.

#### Образец

#### Построение контекстной диаграммы производства пластиковых карт на предприятии «НоваКарт»



**Рисунок 4.1 – Контекстная диаграмма производства пластиковых карт на предприятии «НоваКард»**

5. Необходимо построить IDEF0-модель процесса (не менее 1 уровня декомпозиции).

#### **Образец**

**Декомпозиция процесса производства пластиковых карт**

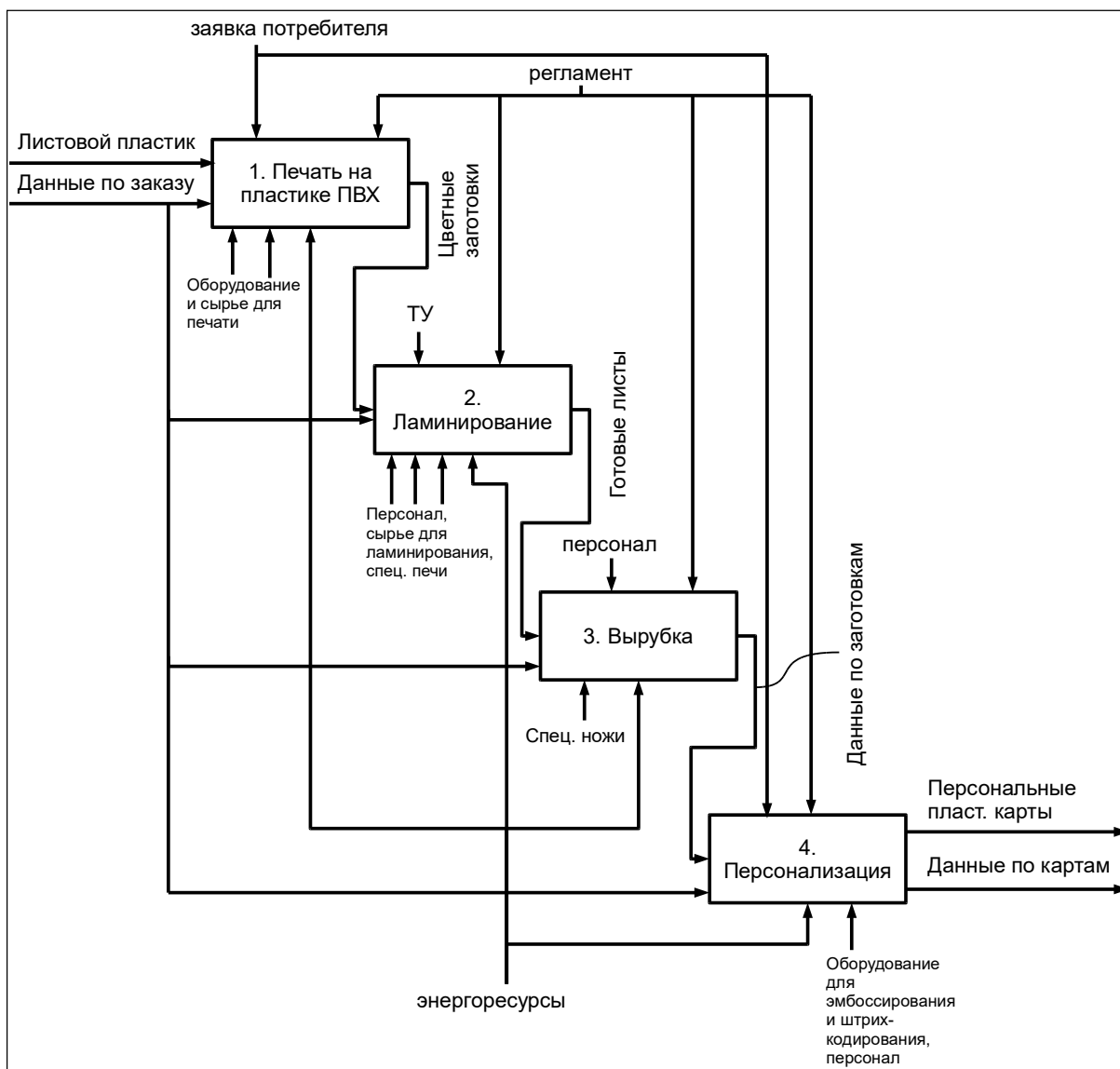


Рисунок 5.1 – Декомпозиция процесса

6. Разработать матрицу согласования требований и заполнить таблицу 6.1.

Таблица 6.1 – Форма спецификаций на выходы процесса

| Выходы (результаты) процесса и их потребители |                                       |  |   |  |                     |
|---|---------------------------------------|--|---|--|---------------------|
| Выходы<br>(результат)<br>процесса             | Потребитель<br>результата<br>процесса | Требования<br>к выходам<br>(результатам)<br>процесса | Риск<br>невыполнения<br>требования<br>/ ранг<br>значимости<br>риска | Критерии<br>оценки<br>требования<br>(функционирования<br>процесса) | Методы<br>измерения |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

### Образец

Таблица 6.2 – Требования ко входам и выходам процесса

| Входы и выходы процесса | Требования ко входам и выходам  | Критерии оценки требования  | Метод измерения и частота   |
|-------------------------|---|---|---|
| Листовой пластик        | Пластик белого цвета определенной толщины и размера, без царапин и неровностей, без пыли и грязи  | Толщина листового пластика должна быть от 0,15 до 0,32 мм         | Качество проверяется каждый раз при приеме специалистом при помощи визуального контроля и с помощью микрометра        |
| Данные по заказу        | Данные на печатном и электронном носителе в презентабельном виде  | Внутренний регламент и специально разработанная форма             | Оценивается специалистом каждый раз после приема заказа и внесения его в БД   |
| Цветные заготовки       | Макет карточки должен быть выполнен в масштабе 1:1 в цветовой системе CMYK. Серый цвет должен быть представлен в корпоративных цветах. Изображение карты должно иметь запас под обрез 1,5 мм, то есть его размер должен быть 90 x 57 мм | ISO-7811<br>«Идентификационные карты – методы записи»             | Проверяется каждый раз специалистом по качеству методом визуального контроля, а также с помощью компьютерных программ |
| Готовые листы           | Листы толщиной 0,76 мм с готовым дизайном, определенной прочности и определенными требованиями по расслоению ламината   | ISO-7810<br>«Идентификационные карты – физические характеристики» | Проверяется каждый раз специалистом по качеству методом визуального контроля, а также с помощью микрометра            |

|                                |   |  |   |
|--------------------------------|---|--|---|
| Данные по заготовкам           | Данные на печатном и электронном носителе в презентабельном виде  | Внутренний регламент и специально разработанная форма  | Оценивается специалистом каждый раз при приеме на пункт персонализации  |
| Персональные пластиковые карты | <p>Размеры: ширина 85,595 ± 0,125 мм; высота 53,975 ± 0,055 мм; толщина 0,76 ± 0,08 мм; радиус окружности в углах 3,18 мм.</p> <p>Высота штрих-кода должна быть не менее 10 мм.</p> <p>Штрих-код на карточке должен располагаться с отступом не менее 3 мм от любого края карточки и от магнитной полосы.</p> <p>Магнитная полоса шириной 12,7 мм (0,5 дюйма) располагается на расстоянии 4 мм от края карточки</p> | <p>ISO-7810</p> <p>«Идентификационные карты – физические характеристики»;</p> <p>ISO-7811</p> <p>«Идентификационные карты – методы записи»</p> | <p>Проверяется специалистом по качеству каждый раз после изготовления карт при помощи компьютерных программ, а также методом визуального контроля</p> |
| Данные по картам               | Данные на печатном и электронном носителе в презентабельном виде  | Внутренний регламент и специально разработанная форма  | Данные проверяются автоматически при помощи компьютерных программ во время и сразу после выполнения заказа.   |

## Практическое задание 2

### Показатели эффективности процессов

**Цель работы:** научиться определять показатели эффективности процессов и ответственных за выполнение подпроцессов производства.

Последовательность выполнения работы

1. Для процесса, выбранного в практическом задании 1, определить показатели эффективности (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности процесса

| № | Группа показателей | Показатель | Методика расчета |
|---|--------------------|------------|------------------|
|   |                    |            |                  |

### Образец

Таблица 1.1 – Показатели эффективности процесса

| Группа показателей                     | Показатель                           | Методика расчета  |
|--|--------------------------------------|---|
| Показатели времени выполнения процесса | Среднее время выполнения процесса    | $T_{cp} = \frac{\sum T_{раб}}{n},$ где $T_{раб}$ – рабочее время,<br>$n$ – количество отчетов   |
|  | Время простоя (доля)                 | Журнал учета работы оборудования.<br>$T_{пр}\% = T_{пр} / T,$<br>где $T_{пр}$ – время простоя оборудования,<br>$T$ – полное рабочее время   |
| Технические показатели процесса        | Доля автоматизированных рабочих мест | $N = N_{авт} / N_{общ},$<br>где $N_{авт}$ – кол-во автоматизированных рабочих мест,<br>$N_{общ}$ – общее кол-во рабочих мест  |
|  | Общие трудовые затраты               | $K0 = K * \sum T_{pi},$<br>где $T_{pi}$ – затраты времени на каждый отдельный (i-й) вид работ, чел/ч (если используемые нормы времени не включают в себя затраты времени на отдых и личные нужды работников, то $T_{pi} = T_i (1 + K_{олн}/100)$ ,<br>где $K_{олн}$ – процент потерь рабочего времени, от 1 до 15% в зависимости от категории |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
|                      |   | <p>работников, на отдых и личные нужды).</p> <p>К – коэффициент, учитывающий трудоемкость работ, не охваченных нормированием или носящих разовый характер,</p> $K = 1 + \% \text{ ненорм. работ} / 100$                |
| Показатели стоимости | Затраты на оплату труда   | $З = \frac{P}{R},$ <p>где Р – затраты на оплату труда,<br/>R – среднее количество работающих</p>   |
|                      | Амортизация оборудования  | <p>Начисление износа линейным методом производится по формуле <math>K = (1/n) * 100</math>,</p> <p>где К – месячная норма амортизации в процентах,<br/>n – срок полезного использования основных средств в месяцах</p> |
|                      | Затраты на электроэнергию (в месяц)   | $З = P * t * M * T,$ <p>где Р – мощность «потребителя» (кВт),<br/>t – время работы «потребителя» (ч),<br/>М – кол-во рабочих дней в месяце,<br/>Т – тариф (руб.)</p>   |
| Показатели качества  | Количество жалоб и рекламаций на качество обслуживания, поступивших от клиентов | Журнал учета рекламаций  |
|                      | Степень дефектности продукции   | <p>Показатель РРМ</p> <p>(РРМ = количество дефектных образцов / миллион изготовленных образцов)</p>  |
|                      | Количество возвратов продукции  | Журнал учета рекламаций  |

2. Определить ответственные лица за выполнение подпроцессов производства.

### Образец

Ответственные лица за выполнение подпроцессов производства пластиковых карт

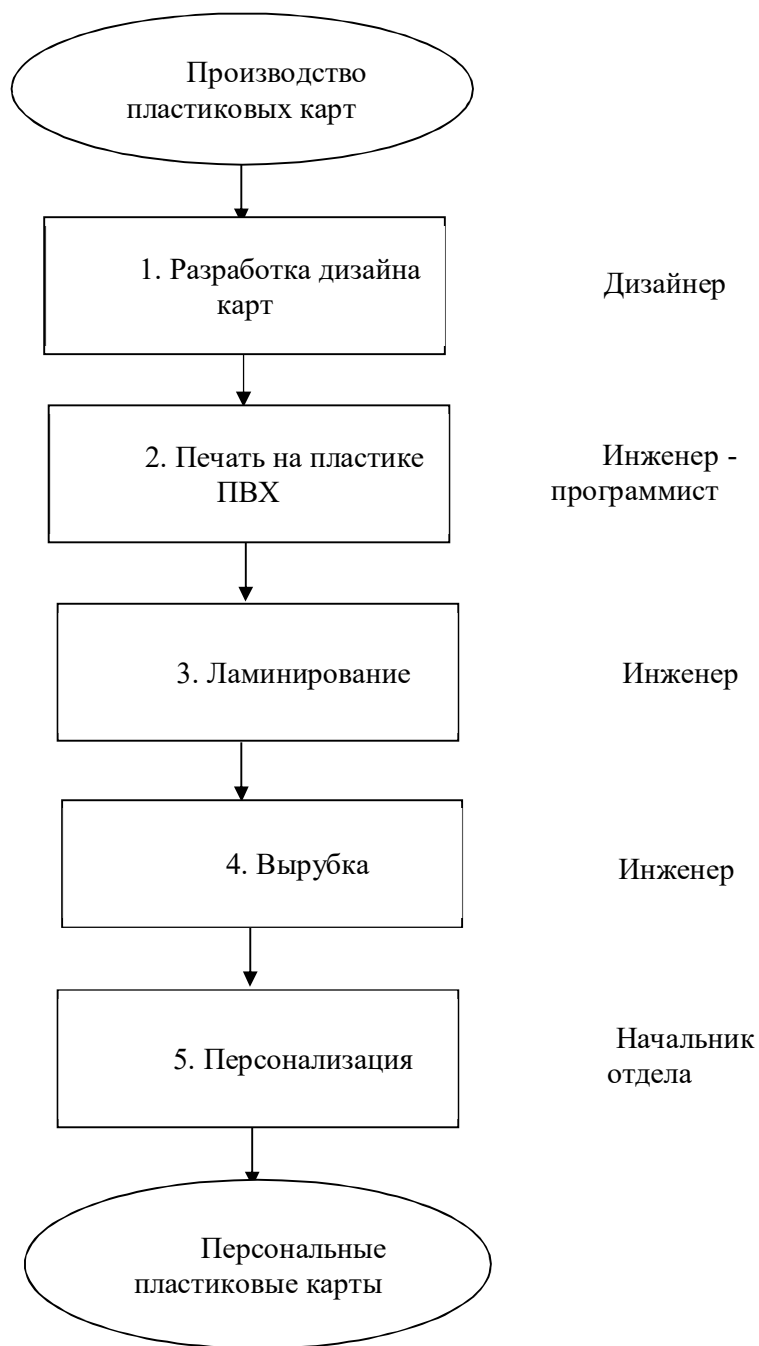


Рисунок 2.1 – Ответственные лица

**Процедура оценивания:**

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Выставить результаты оценки

**Критерии оценки:**

– 55 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок и сделаны соответствующие выводы по результатам;

- 50 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок, но не сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 45 баллов – расчеты проведены в полном объеме, но при расчетах были допущены незначительные ошибки, которые не повлияли на конечный результат;
- 40 баллов – работа выполнена на 70%;
- 35 баллов – работа выполнена на 60%;
- 30 баллов – работа выполнена на 50%;
- 25 балла – работа выполнена на 40%;
- 20 балла – работа выполнена на 30%;
- 10 балла – работа выполнена на 20%;
- 5 балл – работа выполнена на 10%;
- 0 баллов – задание не выполнено.

### 7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

#### Семестр\_4

| №<br>п/п | Вопросы   |
|----------|---|
| 1.       | Определение бизнес-процесса и его структурных элементов   |
| 2.       | Виды бизнес-процессов   |
| 3.       | Цели, задачи, функции и принципы процессного управления.  |
| 4.       | Роль и значение процессного подхода в управлении.   |
| 5.       | Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.  |
| 6.       | Совмещение процессной и функциональной систем управления.   |
| 7.       | Техника выделения бизнес-процессов в организации  |
| 8.       | Особенности менеджмента бизнес-процессов: инжиниринг и реинжиниринг   |
| 9.       | Распределение функций между процессами.   |
| 10.      | Процесс управления организацией и система показателей.  |
| 11.      | Ресурсы процесса и его регламентирование.   |
| 12.      | Согласование входов и выходов между процессами  |
| 13.      | Сущность реинжиниринга и его виды   |
| 14.      | Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.   |
| 15.      | Создание модели будущего бизнеса и его процессов.   |
| 16.      | Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.  |
| 17.      | Экспертное моделирование бизнес-процессов.  |
| 18.      | Моделирование бизнес-процессов на основе прецедентов.   |
| 19.      | Объектное моделирование бизнес-процессов.   |
| 20.      | Функциональное моделирование бизнес-процессов   |
| 21.      | Информационное моделирование бизнес-процессов   |
| 22.      | Организационное моделирование бизнес-процессов  |
| 23.      | Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов.   |
| 24.      | Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона.  |
| 25.      | Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.  |
| 26.      | Регламентация бизнес-процессов по IDEF.   |
| 27.      | Организация инжиниринговых компаний.  |
| 28.      | Требования к организации процессного управления, приведенные в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001  |
| 29.      | Требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 к процессам  |
| 30.      | Разработка процессной модели организации  |
| 31.      | Моделирование процессов с использованием методологии IDEF0  |
| 32.      | Определение взаимодействия и согласования процессов   |
| 33.      | Разработка системы показателей процессов (показатели результативности, показатели эффективности, показатели производительности, ключевые операционные показатели) |
| 34.      | Показатели результативности процессов   |
| 35.      | Показатели эффективности процессов  |

|     |  |
|-----|--|
| 36. | Показатели производительности процессов  |
| 37. | Ключевые операционные показатели процессов   |
| 38. | Метод моделирования процессов: блок-схема (Block-Diagram)  |
| 39. | Метод моделирования процессов: Диаграмма последовательности (FlowChart)                          |
| 40. | Метод моделирования процессов: Сетевой график (ActivityNetworkDiagram)                           |
| 41. | Метод моделирования процессов: Карта процесса (ProcessMap)                                       |
| 42. | Метод моделирования процессов: Диаграмма потоков   |
| 43. | Метод моделирования процессов: Процессно-функциональная диаграмма (Process/functionDiagram)      |
| 44. | Метод моделирования процессов: Диаграмма процесса принятия решения (ProcessDecisionProgramChart) |
| 45. | Сравнение подходов к трактовке термина "процесс"   |
| 46. | Концептуальная схема управления процессом  |
| 47. | Классификация процессов по отношению к получению добавленной стоимости                           |
| 48. | Классификация процессов по отношению к клиентам  |
| 49. | Жизненный цикл продукции   |
| 50. | Правила выбора процессов   |
| 51. | Наложение требований разделов стандарта ИСО 9001 на схему управления процессом                   |
| 52. | Требования ИСО 9001 к процессам управления   |
| 53. | Требования ИСО 9001 к вспомогательным процессам  |
| 54. | Требования ИСО 9001 к основным процессам   |
| 55. | Используемые типы моделей процессов в зависимости от задач                                       |
| 56. | Классификация процессов по видам деятельности  |
| 57. | Функциональное и процессное управление   |
| 58. | Функции и кросс-функциональные процессы  |
| 59. | Преимущества и недостатки методов моделирования процессов  |
| 60. | Комбинированные стрелки в IDEF0. Разъединение и соединение стрелок.                              |

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

| Семестр | Форма проведения промежуточной аттестации | Критерии и нормы оценки |   |
|---------|---|-------------------------|---|
| 4       | Зачет с оценкой                           | «отлично»<br>85-100     | выставляется, если студент демонстрирует глубокое и полное овладение содержанием материала, в котором студент легко ориентируется, владение понятийным аппаратом, умение связывать теорию с практикой, решать практические задачи, высказывать и обосновывать свои суждения, грамотное, логичное изложение ответа |
|         |   | «хорошо»<br>70-84       | выставляется студенту, если он освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале осознанно применяет знания для решения практических задач грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности  |

| Семестр | Форма проведения промежуточной аттестации | Критерии и нормы оценки       |  |
|---------|---|-------------------------------|--|
|         |   | «удовлетворительно»<br>55-69  | выставляется, если студент освоил материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале применяет знания для решения практических задач, излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют неточности |
|         |   | «неудовлетворительно»<br>0-54 | выставляется, если студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не выделяет главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно излагает материал                          |

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

| № п/п | Авторы, составители        | Заглавие (заголовок)   | Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.) | Год издания | Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС  |
|-------|----------------------------|--|---|-------------|---|
| 1     | Елиферов В.Г., Репин В. В. | Бизнес-процессы: Регламентация и управление  | Учебник   | 2025        | <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=453804">https://znanium.ru/catalog/document?id=453804</a>         |
|       | Маслевич, Т. П.            | Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. | Учебное пособие   | 2025        | <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=458283#bib">https://znanium.ru/catalog/document?id=458283#bib</a> |
| 2     | Джестон, Д.                | Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов : практическое руководство / Д. Джестон, Й. Нелис. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 648 с. - (БиблиотекаСбербанка). - ISBN 978-5-9614-4350-9.   | Практическое руководство  | 2026        | <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=472649#bib">https://znanium.ru/catalog/document?id=472649#bib</a> |

## 8.2. Дополнительная литература

| №<br>п/п | Авторы, составители | Заглавие (заголовок)  | Тип (учебник, учебное<br>пособие, учебно-<br>методическое пособие,<br>практикум, др.) | Год издания | Количество в<br>научной<br>библиотеке /<br>Наименование<br>ЭБС                                      |
|----------|---------------------|---|---|-------------|---|
|          | Дворецкая, В. В.    | Контроль и аудит организации<br>управления бизнес-процессами : учебное<br>пособие / В.В. Дворецкая, М.В. Мельник.<br>— Москва : ИНФРА-М, 2026. — 192 с. —<br>(Высшее образование). — DOI<br>10.12737/2203307. - ISBN 978-5-16-<br>020906-7. | Учебное пособие   | 2026        | <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2203307">https://znanium.ru/catalog/product/2203307</a> |

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Springer Link[Электронный ресурс] : [база данных]. – Switzerland: Springer Nature, 1842– . – Режим доступа : link.springer.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
- Science Direct [Электронный ресурс] : коллекция электронных книг издательства Elsevier. – Netherlands: Elsevier, 2018– . – Режим доступа : sciencedirect.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

| № п/п | Наименование ПО  | Реквизиты договора<br>(дата, номер, срок действия)  |
|-------|--|---|
| 1     | Windows:<br>WinPro 10 RUS<br>Upgrd OLP NL<br>Acadm                             | договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно;<br>контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно |
| 2     | Office Standard:<br>Office Stdandard<br>2013 Russian OLP<br>NL AcademicEdition | договор № 690 от 19.05.2015, срок действия – бессрочно  |

### 8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по практике

| № п/п | Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)   | Перечень основного оборудования   |
|-------|---|---|
| 1.    | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (С-801). | Стол�ы ученические двухместные (моноблок), стол преподавательский , стул преподавательский, доска аудиторная (меловая), кафедра, проектор, экран, компьютер, жалюзи.            |
| 2.    | Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-807   | Парты моноблоки двухместные , стулья ученические, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая) , стулья ученические, экран, ПК, проектор, жалюзи. |

| №<br>п/п | Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)  | Перечень основного оборудования   |
|----------|--|---|
| 3.       | Помещение для самостоятельной работы студентов (Г-401)   | Столы, стулья, компьютеры.  |
| 4.       | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (УЛК-411) | Столы ученические двухместные , стулья, стол преподавательский, доска аудиторная(меловая).  |
| 5.       | Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-105)   | Столы, стулья, стеллажи (в т.ч. выставочные) с книгами, компьютеры, мобильные рабочие места |
| 6.       | Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-406)   | Столы компьютерные, стулья, микрокомпьютеры raspberry pi 32 bit.                            |