

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)**

**Базовая кафедра "КЭПТ"  
Кафедра бизнес-аналитики  
Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью

Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ

Сертификат: A1D6hvQ+H/OgAy+60NIBnCqCgCmgL8DE

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева

Дата: 03.03.2026 г.

**С.В. Музалёв, Е.А. Сальников, А.А. Мурашкин**

**Практикум по моделированию и инжинирингу бизнес-процессов организаций**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.01 - Экономика,

Образовательная программа «Бизнес-архитектура и аналитика»

Профиль:

«Бизнес-архитектура и аналитика»

*Рекомендовано*

*Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа*

*(протокол № 06 от 17.03.2026 г.)*

*Одобрено*

*Базовая кафедра "КЭПТ"*

*(протокол № 7 от 26.02.2026 г.)*

*Кафедра бизнес-аналитики*

*(протокол № 7 от 26.02.2026 г.)*

## Содержание

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины . . . . .                                                                                                                                                                                | 4  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине . . . . .                      | 4  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы . . . . .                                                                                                                                                 | 7  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся . . . . .                                           | 7  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий . . .                                                             | 8  |
| 5.1. Содержание дисциплины . . . . .                                                                                                                                                                                | 8  |
| 5.2. Учебно-тематический план . . . . .                                                                                                                                                                             | 13 |
| 5.3. Содержание семинаров . . . . .                                                                                                                                                                                 | 14 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине . . . . .                                                                                                         | 17 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы . . . . .                                                                                      | 17 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю . . .                                                                                                                                       | 20 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине . . . . .                                                                                                               | 25 |
| 8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины . . . . .                                                                                                                     | 34 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины . . . . .                                                                                              | 36 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины . . . . .                                                                                                                                          | 37 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем . . . . . | 39 |

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине . . . . . | 40 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## 1. Наименование дисциплины

«Практикум по моделированию и инжинирингу бизнес-процессов организаций».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции                                                                                                                                                                                              | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ПКП-6                                                                                                                                                                                                        | Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                            | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами. | <b>знать:</b> основы кросс-функциональных процессов и их роль в управлении организацией. Принципы построения и оптимизации административных регламентов в организации. Принципы и методы моделирования бизнес-процессов с использованием специализированного программного обеспечения.<br><b>уметь:</b> разрабатывать кросс-функциональные процессы, учитывая специфику деятельности организации. Составлять и адаптировать административные регламенты с учетом необходимости координации действий различных подразделений. Проектировать бизнес-процессы с использованием специализированного программного обеспечения, учитывая потребности и особенности организации. |  |

|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования.</p>           | <p><b>знать:</b> принципы и методики проектирования кросс-функциональных процессов и административных регламентов. Принципы оценки эффективности бизнес-процессов и регламентов. Ключевые показатели эффективности, используемые для оценки процессов и регламентов.</p> <p><b>уметь:</b> проектировать кросс-функциональные процессы и разрабатывать административные регламенты с участием различных функциональных подразделений. Оценивать результаты внедрения процессов и регламентов. Разрабатывать и внедрять меры по совершенствованию процессов и регламентов на основе анализа.</p>     |
| ПКП-7                                                                                                                                                                       | Способность организовывать операционную деятельность компании с использованием процессного подхода, а также проводить её аудит                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Индикаторы достижения компетенции</b></p>                                                                                                                             | <p><b>Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Организует операционную деятельность организации с использованием процессного подхода, участвует в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса.</p> | <p><b>знать:</b> принципы и методики проектного управления и управления бизнес-процессами. Технологии моделирования процессов и инструменты для анализа и оптимизации бизнес-процессов. Основные стандарты и методики аудита и контроля бизнес-процессов.</p> <p><b>уметь:</b> проводить анализ эффективности бизнес-процессов и разрабатывать меры по их улучшению. Проводить аудит бизнес-процессов, выявлять уязвимые места и предлагать решения для повышения производительности и эффективности. Участвовать в разработке управленческих решений, основанных на анализе бизнес-процессов.</p> |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Проводит аудит деятельности организации на соответствие требованиям и целевым показателям кросс-функционального процесса.</p> | <p><b>знать:</b> основные принципы аудита бизнес-процессов. Основы кросс-функциональной координации и интеграции бизнес-процессов. Понятие ключевых показателей эффективности кросс-функциональных процессов.</p> <p><b>уметь:</b> планировать и проводить аудит кросс-функциональных процессов в организации. Анализировать результаты аудита и делать выводы о соответствии процессов целям и требованиям. Составлять отчеты по результатам аудита и представлять их руководству организации с рекомендациями по улучшению эффективности кросс-функциональных процессов.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Практикум по моделированию и инжинирингу бизнес-процессов организаций» относится к «Модулю дисциплин дополнительной квалификации - специалист по процессному управлению».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего (в з/е и часах) | Семестр 7 (в часах) |
|-----------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>          | 4/144                 | 144                 |
| <b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b> | 50                    | 50                  |
| <b>Лекции</b>                                 | 16                    | 16                  |
| <b>Семинары, практические занятия</b>         | 34                    | 34                  |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | 94                    | 94                  |
| Вид текущего контроля                         | Проектная работа      | Проектная работа    |
| Вид промежуточной аттестации                  | Зачет                 | Зачет               |

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Бизнес-процессы и их роль в организации**

Понятие бизнес процесса, его основные составляющие и характеристики. Роль бизнес-процессов в достижении целей организации. Виды бизнес-процессов, включая основные, вспомогательные и управленческие. Методы и инструменты анализа, документирования и улучшения бизнес-процессов, включая BPMN, потоковые диаграммы и UML диаграммы. Подходы к улучшению бизнес-процессов, включая выявление узких мест, автоматизацию, стандартизацию и применение лучших практик управления. Роль технологий в бизнес-процессах. Влияние информационных технологий на бизнес-процессы. Управление изменениями в бизнес-процессах. Введение в философию процессного управления как основу конкурентоспособности в цифровой экономике. Эволюция взглядов на бизнес-процессы: от реинжиниринга (Хаммер, Чампи) к гибким (Agile BPM) и адаптивным процессам на основе данных (Data-Driven Processes). Введение в концепцию Business Process Management (BPM) как управленческой дисциплины полного цикла (design, model, execute, monitor, optimize). Практическое значение выделения сквозных (end-to-end) процессов, их отличие от функциональных. Связь архитектуры процессов с бизнес-архитектурой и ИТ-архитектурой организации (обзор). Современная экосистема стейкхолдеров процесса: владелец процесса, бизнес-аналитик, процессный инженер, архитектор. Ключевые вызовы: управление сложностью, обеспечение гибкости и скорости изменений, ориентация на клиентский опыт (Customer Journey).

#### **Тема 2. Методы моделирования бизнес-процессов**

Понятие и цели моделирования бизнес-процессов. Основные методы моделирования, включая блок-схемы, диаграммы потоков данных DFD, диаграммы активностей UML и сети Петри. Выбор метода моделирования в зависимости от условий, задач и целей анализа бизнес-процессов. Разработка моделей бизнес-процессов с применением специализированных программных средств. Анализ и сопоставление методов моделирования по информативности, трудоемкости построения и удобству дальнейшего использования модели. Углубленное изучение нотации BPMN 2.0 как международного

стандарта: основные элементы (события, действия, шлюзы, потоки), уровни детализации (от схемы взаимодействия пулов до исполняемой модели), семантика. Принципы и элементы нотации ArchiMate для моделирования на уровне бизнес-архитектуры. Выбор нотации в зависимости от цели моделирования: для регламентации (BPMN/EPC), для анализа и оптимизации (VSM, SIPOC), для интеграции с ИТ (BPMN). Современные инструменты: от профессиональных (Bizagi) до облачных и collaborative-платформ (Miro). Практика создания целостной иерархии моделей (от контекстной диаграммы до детальных процедур).

### **Тема 3. Выявление и анализ бизнес-процессов в организации**

Процессы и методы идентификации бизнес-процессов в организации. Техники анализа бизнес-процессов для оценки эффективности и выявления проблем текущего состояния. Подходы к определению и структурированию бизнес-процессов в организации. Применение SWOT-анализа, анализа цепочки создания стоимости и оценки вовлеченности стейкхолдеров. Инструменты визуализации и анализа бизнес-процессов. Методы документирования бизнес-процессов для последующего анализа и оптимизации. Программные средства и методические платформы, включая ARIS, Microsoft Visio и Lucidchart.

Методы инвентаризации процессов: интервью, workshops, анализ документации, обучение и развитие сотрудников (shadowing). Фреймворки для классификации процессов. Усовершенствованные техники анализа: Customer Journey Mapping для выявления точек взаимодействия и «болевых точек» клиента; Root Cause Analysis (диаграмма Ишикавы, 5 Why). Анализ рисков в процессах и точек контроля. Форматы документирования: текстовые регламенты, матрицы RACI, чек-листы, интерактивные диаграммы. Важность управления требованиями к процессам на данном этапе.

### **Тема 4. Оптимизация бизнес-процессов и устранение узких мест**

Методы выявления узких мест в бизнес-процессах, включая анализ производительности и аудит процессов. Подходы к обнаружению и диагностике проблемных участков процесса, влияющих на сроки, качество и ресурсоемкость. Техники оптимизации бизнес-процессов, направленные на устранение узких мест и повышение эффективности. Методологии совершенствования процессов, включая Lean, Six Sigma и другие подходы.

Внедрение изменений в бизнес-процессы для оптимизации и улучшения результатов. Методы оценки эффективности и результативности оптимизации бизнес-процессов на основе показателей до и после изменений. Применение инструментов: диаграмма спагетти, анализ временных циклов, расчет стоимости процесса. Технология быстрых улучшений (Kaizen) и организация рабочих групп. Автоматический анализ «узких мест» с помощью Process Mining и симуляции процессов. Оптимизация не только для эффективности (cost, time), но и для устойчивости (robustness), гибкости (flexibility) и клиентоцентричности. Разработка целевого (to-be) процесса и планирование перехода.

## **Тема 5. Технологии автоматизации бизнес-процессов в организации**

Ключевые подходы и принципы автоматизации бизнес-процессов в организации. Технологии и инструменты автоматизации бизнес-процессов, включая RPA, BPM-системы, CRM-системы, ERP-системы и решения на основе искусственного интеллекта. Интеграция автоматизированных решений в действующие бизнес-процессы и согласование изменений с регламентами и ролями участников. Преимущества автоматизации для организации и типовые ограничения, включая организационные, технологические и риск-факторы. Внедрение автоматизации, включая основные этапы работ, ключевые риски и факторы успеха реализации. Эволюция: от жесткой автоматизации рабочих процессов к гибким low-code платформам и гиперавтоматизации (Hyperautomation). Роль AI в процессах: интеллектуальная обработка документов (IDP), предиктивная аналитика для принятия решений, чат-боты и виртуальные агенты.

## **Тема 6. Управление изменениями в бизнес-процессах организации**

Принципы управления изменениями в бизнес-процессах. Планирование изменений, включая разработку плана управления изменениями с определением сроков, ресурсов и вовлеченных сторон. Стратегии внедрения изменений и улучшений в бизнес-процессы с учетом масштаба преобразований и готовности участников. Методы управления изменениями, включая ADKAR и модель восьми шагов Коттера, а также их применение при реализации процессных инициатив. Подходы к оценке и контролю результатов изменений бизнес-процессов на основе целевых показателей и обратной связи. Роль лидерства и управленческой поддержки в обеспечении принятия изменений и устойчивости достигнутых результатов. Применение модели ADKAR (Awareness,

Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) на уровне отдельных ролей в процессе. Создание коммуникационной стратегии и плана работы со стейкхолдерами (матрица влияния/заинтересованности). Практики организационного дизайна при изменении процессов: формирование новых ролей, метрик и системы мотивации. Методы преодоления сопротивления, вовлечения пользователей через соучаствующее проектирование (co-design). Управление знаниями: создание и поддержка актуальной базы знаний, процедур, проведение обучения. Пилотирование и итеративное внедрение изменений по методологии Agile. Мониторинг адаптации и корректировка плана. Роль лидеров и процессных владельцев как агентов изменений.

## **Тема 7. Контроль и оценка результативности бизнес-процессов**

Методы мониторинга производительности бизнес-процессов и организация регулярного контроля показателей. Определение ключевых показателей производительности KPI для оценки эффективности и стабильности выполнения бизнес-процессов. Использование систем для отслеживания, накопления и анализа данных о ходе процесса. Применение аналитики данных для подготовки управленческих решений по улучшению бизнес-процессов. Системы отчетности и инструменты оценки результатов, обеспечивающие сопоставимость показателей и прозрачность изменений. Интерпретация данных мониторинга для выявления отклонений, определения причин и выбора направлений дальнейшей оптимизации бизнес-процессов. Разработка сбалансированной системы показателей (BSC) для процессов. Показатели, ориентированные на ценность: время цикла, стоимость, качество, удовлетворенность клиента и сотрудника. Мониторинг в режиме реального времени - дашборды в BPMS и BI-системах. Технология Process Mining как инструмент соответствия модели реальности. Принципы data-driven управления: от реагирования на отклонения к предиктивному анализу и прескриптивным рекомендациям.

## **Тема 8. Реинжиниринг бизнес-процессов и радикальное улучшение деятельности**

Введение в концепцию и методологию реинжиниринга бизнес-процессов. Кардинальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для существенного улучшения ключевых показателей деятельности. Этапы проекта реинжиниринга, включая анализ текущего состояния, проектирование целевого

решения, тестирование и внедрение. Определение целей и ожидаемых выгод пересмотра бизнес-процессов организации, включая эффект на сроки, качество и затраты. Организация управления изменениями при внедрении новых процессов и закрепление обновленных регламентов и ролей. Оценка эффективности реинжиниринга и мониторинг результатов на основе целевых метрик и фактической динамики показателей. Современный контекст реинжиниринга: цифровая трансформация как драйвер. Дифференциация подходов: радикальный реинжиниринг vs. непрерывное совершенствование. Использование прорывных технологий (AI, блокчейн, IoT) как катализатор перепроектирования процессов. Методы креативного поиска решений: дизайн-мышление (Design Thinking), бенчмаркинг, анализ бизнес-моделей. Управление проектом реинжиниринга: объединение команды, этапность, управление рисками. Связь с архитектурными преобразованиями: переход к платформенным бизнес-моделям и экосистемам.

## 5.2. Учебно-тематический план

| №<br>п/п | Наименование тем(разделов)<br>дисциплины                           | Трудоемкость в часах |                                          |        |                                        |                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------------------------------|
|          |                                                                    | Всего                | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |        |                                        | Самостоя-<br>тельная<br>работа |
|          |                                                                    |                      | Общая,<br>в т.ч.:                        | Лекции | Семинары,<br>практическ-<br>ие занятия |                                |
| 1        | Бизнес-процессы и их роль в организации                            | 17                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 11                             |
| 2        | Методы моделирования бизнес-процессов                              | 17                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 11                             |
| 3        | Выявление и анализ бизнес-процессов в организации                  | 18                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 12                             |
| 4        | Оптимизация бизнес-процессов и устранение узких мест               | 18                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 12                             |
| 5        | Технологии автоматизации бизнес-процессов в организации            | 18                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 12                             |
| 6        | Управление изменениями в бизнес-процессах организации              | 18                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 12                             |
| 7        | Контроль и оценка результативности бизнес-процессов                | 18                   | 6                                        | 2      | 4                                      | 12                             |
| 8        | Реинжиниринг бизнес-процессов и радикальное улучшение деятельности | 20                   | 8                                        | 2      | 6                                      | 12                             |
|          | Итого                                                              | 144                  | 50                                       | 16     | 34                                     | 94                             |

Формы текущего контроля успеваемости согласно учебному плану: **Проектная работа.**

### 5.3. Содержание семинаров

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы проведения занятий                                                |
| Тема 1. Бизнес-процессы и их роль в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие бизнес-процесса и его ключевые элементы, границы и участники.</li> <li>2. Как бизнес-процессы обеспечивают достижение целей организации и создание ценности для клиента.</li> <li>3. Инструменты описания и анализа бизнес-процессов и задачи их применения</li> <li>4. В чем разница между сквозным (end-to-end) процессом и функциональной деятельностью? Приведите примеры из различных сфер (например, банк, розничная торговля).</li> <li>5. Какие современные вызовы (например, цифровизация, гибкие методологии) наиболее сильно влияют на философию процессного управления сегодня?</li> </ol> | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |
| Тема 2. Методы моделирования бизнес-процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов и их назначение.</li> <li>2. Критерии выбора метода и нотации моделирования в зависимости от цели моделирования.</li> <li>3. Как правильно определить необходимый уровень детализации модели процесса для решения конкретной задачи (например, для автоматизации или для регламентации)?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                          | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |
| Тема 3. Выявление и анализ бизнес-процессов в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способы выявления и инвентаризации бизнес-процессов в организации.</li> <li>2. Подходы к структурированию бизнес-процессов и формированию карты процессов.</li> <li>3. Инструменты визуализации и первичного анализа бизнес-процессов для подготовки решений по улучшениям.</li> <li>4. Связь карты клиента (Customer Journey Map) с моделями внутренних бизнес-процессов. Как с ее помощью можно выявить «болевы́е точки» для оптимизации?</li> </ol>                                                                                                                                                         | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |

| Тема 4. Оптимизация бизнес-процессов и устранение узких мест                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы диагностики узких мест и потерь в бизнес-процессах.</li> <li>2. Подходы к улучшению бизнес-процессов и выбор методологии совершенствования.</li> <li>3. Показатели и методы оценки результата оптимизации бизнес-процессов.</li> <li>4. Применение комбинации методологий Lean и Six Sigma (Lean Six Sigma) на разных этапах проекта оптимизации.</li> </ol>                                                                                                                                                  | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |
| Тема 5. Технологии автоматизации бизнес-процессов в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классы решений для автоматизации бизнес-процессов и области их применения.</li> <li>2. Ключевые этапы внедрения автоматизации и типовые риски проекта.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |
| Тема 6. Управление изменениями в бизнес-процессах организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы управления изменениями при преобразовании бизнес-процессов.</li> <li>2. Планирование и организация внедрения изменений с учетом ресурсов и стейкхолдеров.</li> <li>3. Роль лидерства и владельца процесса в снижении сопротивления и закреплении результатов.</li> <li>4. Адаптация модели ADKAR для работы с разными группами стейкхолдеров (топ-менеджмент, линейные сотрудники, ИТ-специалисты) в рамках одного проекта изменений.</li> </ol>                                                            | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |
| Тема 7. Контроль и оценка результативности бизнес-процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подходы к мониторингу бизнес-процессов и организации регулярного контроля.</li> <li>2. Формирование KPI для оценки эффективности бизнес-процессов и установка целевых значений.</li> <li>3. Инструменты сбора, визуализации и анализа данных о производительности процессов.</li> <li>4. Применение технологии Process Mining для перевода мониторинга процессов с уровня «что должно быть» (to-be) на уровень «что происходит на самом деле» (as-is). Как это влияет на качество управленческих решений?</li> </ol> | Семинар-практикум.<br>Решение практических задач и кейсов, тестирование |

| Тема 8. Реинжиниринг бизнес-процессов и радикальное улучшение деятельности                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Цели и особенности реинжиниринга бизнес-процессов и условия его применения.</p> <p>2. Этапы проекта реинжиниринга от анализа текущего состояния до внедрения целевого процесса.</p> <p>3. Интеграция метода дизайн-мышления (Design Thinking) в этап проектирования (design) при реинжиниринге процессов.</p> | <p>Семинар-практикум.<br/>Решение практических задач и кейсов, тестирование</p> |

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

| <b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>                                      |
| <b>Тема 1. Бизнес-процессы и их роль в организации</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                        |
| <p>Изучение сущности бизнес-процессов и их вклада в достижение целей организации. Рассмотрение основных видов бизнес-процессов и их функций в деятельности организации. Освоение базовых подходов к анализу, документированию и улучшению бизнес-процессов с применением инструментов описания (BPMN, потоковые диаграммы и др.).</p> <p>Изучить и сравнить 2–3 общепризнанных определения Business Process Management (BPM) из различных источников (книги, статьи, сайты профессиональных ассоциаций). Сформулировать собственное рабочее определение.</p> | Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы. |
| <b>Тема 2. Методы моделирования бизнес-процессов</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                        |
| <p>Изучение ключевых методов моделирования бизнес-процессов, включая блок-схемы, DFD, диаграммы активностей и сети Петри. Сравнение применимости методов в зависимости от целей анализа. Построение моделей бизнес-процессов с использованием программных средств моделирования.</p> <p>Сравнить нотации BPMN 2.0 и EPC (Event-Driven Process Chain) по критериям: цель, основные элементы, сложность изучения, распространенность в отраслях. Подготовить сводную сравнительную таблицу.</p>                                                                | Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы. |

| Тема 3. Выявление и анализ бизнес-процессов в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Изучение способов идентификации бизнес-процессов в организации и подходов к их первичному описанию. Освоение техник анализа текущего состояния бизнес-процессов для оценки эффективности и выявления проблем. Ознакомление с инструментами визуализации, документирования и анализа бизнес-процессов, включая ARIS, Visio и Lucidchart.</p> <p>На основе открытых материалов (статьи, кейсы компаний) исследовать, как технология Process Mining применяется для аудита compliance (соответствия) бизнес-процессов нормативным требованиям или внутренним регламентам. Выявить 2–3 типичных сценария использования.</p> | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |
| Тема 4. Оптимизация бизнес-процессов и устранение узких мест                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                               |
| <p>Изучение методологий анализа производительности бизнес-процессов и подходов к выявлению узких мест. Формирование стратегии оптимизации и плана действий по улучшению процесса. Определение показателей результативности после внедрения изменений и разработка механизма мониторинга эффективности. Применение аудита процессов для проверки устойчивости достигнутых улучшений.</p> <p>Разработать алгоритм или чек-лист для приоритизации выявленных «узких мест» процесса по критериям: влияние на клиента, финансовый эффект, сложность устранения, вовлеченность стейкхолдеров.</p>                                | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |
| Тема 5. Технологии автоматизации бизнес-процессов в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                               |
| <p>Изучение вариантов применения и интеграции искусственного интеллекта в автоматизированных бизнес-процессах. Оценка эффектов и рисков автоматизации для организации. Анализ интеграции CRM- и ERP-систем как основы сквозной автоматизации. Планирование внедрения автоматизации с распределением ролей и ответственности. Выявление рисков внедрения и разработка мер по их снижению.</p>                                                                                                                                                                                                                               | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |

| Тема 6. Управление изменениями в бизнес-процессах организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Изучение подходов к разработке плана управления изменениями и его ключевых компонентов. Определение этапов и инструментов планирования изменений в бизнес-процессах. Разработка коммуникационного плана для вовлечения сотрудников. Анализ практик успешных внедрений и подбор методов, соответствующих условиям организации. Выбор показателей для оценки результатов изменений и разработка процедур контроля и мониторинга для своевременной корректировки.</p> <p>На основе модели ADKAR разработать шаблон анкеты для оценки готовности команды к предстоящим изменениям в бизнес-процессе. Включить по 1–2 вопроса на каждый элемент модели (Awareness, Desire и т. д.).</p>                               | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |
| Тема 7. Контроль и оценка результативности бизнес-процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                               |
| <p>Изучение принципов формирования KPI и их адаптации к специфике организации или отрасли. Анализ процесса для определения приоритетных показателей эффективности. Проектирование системы мониторинга KPI и правил их пересмотра. Обзор программных решений для контроля бизнес-процессов и их возможностей. Освоение методов интерпретации данных мониторинга и выявления закономерностей. Разработка логики принятия управленческих решений на основе данных для последующей оптимизации процессов.</p> <p>Для выбранного процесса (например, «Обработка заявки в службу поддержки») предложить сбалансированную систему из 3–4 KPI, охватывающих измерения времени, стоимости, качества и удовлетворенности.</p> | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |
| Тема 8. Реинжиниринг бизнес-процессов и радикальное улучшение деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                               |
| <p>Изучение эволюции и базовых принципов реинжиниринга бизнес-процессов. Анализ сущности радикального перепроектирования процессов для достижения существенных улучшений. Разработка плана проекта реинжиниринга с учетом особенностей организации. Идентификация рисков по этапам и определение мер их минимизации. Подготовка плана коммуникаций и информирования персонала о предстоящих изменениях. Проектирование механизмов обратной связи и адаптации новых процессов с учетом реакции сотрудников.</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение проектной работы.</p> |

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерный перечень вопросов для подготовки проектной работы**

1. Анализ и оптимизация операционных бизнес-процессов в розничной торговле.
2. Моделирование и улучшение процессов клиентского сервиса с использованием BPMN в сфере услуг.
3. Внедрение RPA для автоматизации финансовых бизнес-процессов в банковском секторе.
4. Идентификация и совершенствование управленческих бизнес-процессов в корпорации.
5. Разработка системы мониторинга KPI для оценки производственных процессов на промышленном предприятии.
6. Оптимизация логистических бизнес-процессов с применением Lean и Six Sigma в транспортной компании.
7. Внедрение CRM-системы для повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами в сервисной компании.
8. Интеграция искусственного интеллекта в производственные бизнес-процессы для ресурсного планирования и прогнозирования спроса.
9. Моделирование и анализ бизнес-процессов в здравоохранении с использованием ARIS.
10. Автоматизация HR бизнес-процессов на основе специализированных HR-систем в ИТ-компании.
11. Повышение эффективности внутренних коммуникаций через оптимизацию вспомогательных бизнес-процессов предприятия.
12. Анализ и оптимизация маркетинговых бизнес-процессов с использованием Big Data и аналитики.
13. Реинжиниринг операционных процессов для снижения издержек и повышения эффективности производства.
14. Анализ цепочек поставок и оптимизация процессов снабжения в промышленной компании.
15. Внедрение практик DevOps и их влияние на бизнес-процессы разработки программного обеспечения.

16. SWOT-анализ ключевых конкурентных бизнес-процессов и разработка направлений развития на его основе.
17. Автоматизация управленческих решений с использованием ERP-системы в корпорации.
18. Оценка применения современных технологий для поддержки исполнения бизнес-процессов организации.
19. Влияние облачных технологий на процессы управления и производства в современных компаниях.
20. Применение сетей Петри для анализа и оптимизации сложных бизнес-процессов в ИТ-отрасли.
21. Внедрение Agile-подходов в управлении проектами и их влияние на бизнес-процессы организации.
22. Интеграция требований ISO 9001 в ключевые бизнес-процессы предприятия.
23. Оптимизация процессов закупок и снабжения с использованием электронных торгов и цифровых платформ.
24. Анализ и улучшение бизнес-процессов в сфере образования и их влияние на качество обучения и управление программами.
25. Применение блокчейн-технологий для оптимизации бизнес-процессов в логистике и цепях поставок.
26. Автоматизация процессов тестирования и контроля качества в производстве с применением IoT и машинного обучения.
27. Цифровая трансформация организации как цикл проектирования и оптимизации бизнес-процессов.
28. Современные подходы к управлению рисками в бизнес-процессах методы анализа и прогнозирования.
29. Оптимизация процессов управления персоналом через внедрение HR-системы в организации.
30. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей для управления эффективностью бизнес-процессов.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Как вы определяете бизнес-процесс и какова его роль в организации?
2. Какие элементы бизнес-процесса являются ключевыми для его описания и

управления?

3. Как бизнес-процессы связаны с целями организации и созданием ценности для клиента?
4. Какие виды бизнес-процессов выделяют и по каким признакам их различают?
5. Чем сквозной процесс отличается от функциональной деятельности? Приведите пример.
6. Какие методы и инструменты применяют для анализа и улучшения бизнес-процессов?
7. Какие методы моделирования бизнес-процессов вы знаете и как выбрать подходящий под задачу?
8. Что такое BPMN и для каких задач она используется?
9. Как определить необходимый уровень детализации модели бизнес-процесса?
10. Какие способы документирования бизнес-процессов применяют для регламентации и анализа?
11. Что понимается под узким местом в бизнес-процессе и какими способами его выявляют?
12. Какие подходы и методы оптимизации бизнес-процессов вы можете назвать?
13. По каким критериям оценивают успешность оптимизации бизнес-процессов?
14. Как информационные технологии влияют на бизнес-процессы и какие эффекты дают?
15. Какие принципы лежат в основе автоматизации бизнес-процессов?
16. Какие классы технологий автоматизации бизнес-процессов вы знаете (BPM-системы, RPA, ERP, CRM, AI) и в чем их различия?
17. Какие преимущества и риски связаны с автоматизацией бизнес-процессов?
18. Как обеспечивается интеграция автоматизированных решений в действующие бизнес-процессы?
19. Какие модели и подходы управления изменениями применимы к изменениям бизнес-процессов?
20. Как планируется внедрение изменений в бизнес-процессах по этапам и участникам?
21. Какова роль лидерства и владельца процесса при изменениях бизнес-процессов?
22. Как организуется мониторинг бизнес-процессов и какие KPI применяют для оценки эффективности?
23. Как задаются целевые значения KPI и как интерпретируются результаты мониторинга?
24. Что включает реинжиниринг бизнес-процессов и когда его целесообразно применять?
25. Как обеспечивается качество данных при анализе и мониторинге бизнес-процессов

и как ошибки данных могут исказить управленческие выводы?

26. С какими типовыми барьерами и рисками сталкивается организация при оптимизации и изменении бизнес-процессов?

27. Что такое гиперавтоматизация (Hyperautomation) и как она трансформирует традиционный подход к автоматизации бизнес-процессов? Назовите ключевые технологические компоненты этой концепции.

28. Объясните, как технология Process Mining (Process Discovery) позволяет преодолеть ограничения классического подхода к моделированию процессов «как должно быть» (to-be). Какие типы insights (инсайтов) можно получить с ее помощью?

29. Как принципы дизайн-мышления (Design Thinking) могут быть интегрированы в этап проектирования (re-design) бизнес-процессов для усиления клиентоцентричности и повышения успешности внедрения изменений?

30. В чем заключается роль и ключевые компетенции бизнес-архитектора в рамках масштабного проекта по трансформации и реинжинирингу сквозных (end-to-end) бизнес-процессов компании?

### **Примерные тестовые задания:**

1. Какая из перечисленных составляющих является ключевой для выполнения бизнес-процесса?

- a) технологии;
- b) люди;
- c) финансы.

Ответ: b.

2. Какая нотация моделирования бизнес-процессов использует диаграммы активностей и другие стандартные диаграммы?

- a) DFD;
- b) Petri-nets;
- c) UML.

Ответ: c.

3. Какие методы анализа наиболее подходят для выявления узких мест в бизнес-процессах?

- a) SWOT-анализ и анализ цепочки создания стоимости;
- b) методологии Lean и Six Sigma;

с) анализ производительности и аудит процессов.

Ответ: с.

4. Какие решения чаще всего применяются для автоматизации бизнес-процессов на уровне информационных систем предприятия?

а) CRM-системы и ERP-системы;

б) BPMN и потоковые диаграммы;

с) ARIS и Visio.

Ответ: а.

5. Какой подход к оценке результатов изменений бизнес-процессов предполагает использование ключевых показателей эффективности (KPI)?

а) методы управления изменениями;

б) мониторинг производительности;

с) SWOT-анализ.

Ответ: б.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине*

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### **ПКП-6 Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации**

**1) Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами.**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** основы кросс-функциональных процессов и их роль в управлении организацией. Принципы построения и оптимизации административных регламентов в организации. Принципы и методы моделирования бизнес-процессов с использованием специализированного программного обеспечения.

**Уметь:** разрабатывать кросс-функциональные процессы, учитывая специфику деятельности организации. Составлять и адаптировать административные регламенты с учетом необходимости координации действий различных подразделений. Проектировать бизнес-процессы с использованием специализированного программного обеспечения, учитывая потребности и особенности организации.

#### **Типовые контрольные задания**

##### **Задание 1**

Смоделируйте кросс-функциональный процесс согласования и заключения договора с поставщиком с использованием специализированного программного обеспечения для управления процессами.

Исходные данные:

1. Количество договоров в квартал: 120 шт.

2. Среднее число согласований по одному договору: 5.
3. Среднее время согласования договора: 10 рабочих дней.
4. Доля возвратов на доработку из-за ошибок в реквизитах и условиях: 18\
5. Средняя стоимость закупки по договору: 2,5 млн руб.

Задание:

1. Создайте модель процесса согласования и заключения договора (от инициирования потребности до регистрации подписанного договора), выделив роли и точки контроля.
2. Разработайте кросс-функциональный процесс и проект административного регламента для участников процесса (владелец процесса, инициатор, закупки, юристы, финансы, служба безопасности).
3. Определите ключевые показатели процесса (срок согласования, доля возвратов, соблюдение SLA, количество итераций).
4. На основе модели выявите проблемные зоны и предложите улучшения, направленные на сокращение сроков и снижение доли возвратов на доработку.

**2) Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования.**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** принципы и методики проектирования кросс-функциональных процессов и административных регламентов. Принципы оценки эффективности бизнес-процессов и регламентов. Ключевые показатели эффективности, используемые для оценки процессов и регламентов.

**Уметь:** проектировать кросс-функциональные процессы и разрабатывать административные регламенты с участием различных функциональных подразделений. Оценивать результаты внедрения процессов и регламентов. Разрабатывать и внедрять меры по совершенствованию процессов и регламентов на основе анализа.

### **Типовые контрольные задания**

Задание 1

Оцените эффективность внедрения кросс-функционального процесса и административного регламента и разработайте направления их совершенствования.

Исходные данные:

1. Количество участников процесса: 35 человек.

2. Средняя длительность цикла процесса до внедрения регламента: 12 рабочих дней.
3. Средняя длительность цикла после внедрения регламента: 9 рабочих дней.
4. Доля отклонений от регламента по результатам контроля: 22\
5. Доля повторных согласований из-за ошибок и неполных данных: 14\

Задание:

1. Проведите оценку результативности внедрения процесса и регламента (динамика сроков, повторных согласований, соблюдения требований).
2. Выявите причины отклонений от регламента и точки, где возникают повторные согласования.
3. Предложите набор корректирующих мер (изменение ролей и ответственности, контрольные точки, шаблоны документов, правила заполнения данных, автоматизация согласований).

Сформируйте план совершенствования процесса на 1–2 квартала с целевыми значениями KPI и ожидаемым эффектом.

### **ПКП-7 Способность организовывать операционную деятельность компании с использованием процессного подхода, а также проводить её аудит**

**1) Организует операционную деятельность организации с использованием процессного подхода, участвует в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса.**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** принципы и методики проектного управления и управления бизнес-процессами. Технологии моделирования процессов и инструменты для анализа и оптимизации бизнес-процессов. Основные стандарты и методики аудита и контроля бизнес-процессов.

**Уметь:** проводить анализ эффективности бизнес-процессов и разрабатывать меры по их улучшению. Проводить аудит бизнес-процессов, выявлять уязвимые места и предлагать решения для повышения производительности и эффективности. Участвовать в разработке управленческих решений, основанных на анализе бизнес-процессов.

#### **Типовые контрольные задания**

Задание 1

Организуите операционную деятельность выполнения клиентского заказа в компании

электронной коммерции с использованием процессного подхода и предложите управленческие решения по развитию процесса.

Исходные данные:

1. Среднее количество заказов: 2 500 заказов в месяц.
2. Средний срок выполнения заказа от оплаты до отгрузки: 3,5 дня.
3. Доля заказов с нарушением срока: 12\
4. Количество сотрудников в операционном контуре (склад, логистика, поддержка): 40 человек.
5. Бюджет улучшений на квартал: 8 млн руб.

Задание:

1. Опишите ключевые операционные процессы в цепочке выполнения заказа (order-to-delivery) и выделите кросс-функциональные точки взаимодействия.
2. Постройте схему процесса и определите узкие места, влияющие на сроки и долю нарушений.
3. Предложите управленческие решения по улучшению процесса (организационные меры, стандартизация, автоматизация, изменение правил приоритизации).

Сформируйте план мероприятий в рамках бюджета и обоснуйте ожидаемый эффект по срокам выполнения заказа и доле нарушений.

**2) Проводит аудит деятельности организации на соответствие требованиям и целевым показателям кросс-функционального процесса.**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** основные принципы аудита бизнес-процессов. Основы кросс-функциональной координации и интеграции бизнес-процессов. Понятие ключевых показателей эффективности кросс-функциональных процессов.

**Уметь:** планировать и проводить аудит кросс-функциональных процессов в организации. Анализировать результаты аудита и делать выводы о соответствии процессов целям и требованиям. Составлять отчеты по результатам аудита и представлять их руководству организации с рекомендациями по улучшению эффективности кросс-функциональных процессов.

**Типовые контрольные задания**

Задание 1

Проведите аудит кросс-функционального процесса обработки возвратов и претензий на

соответствие требованиям и целевым показателям.

Исходные данные:

1. Количество обращений по возвратам в месяц: 400 шт.
2. Целевой срок регистрации обращения: 4 часа; фактический —9 часов.
3. Целевой срок принятия решения по возврату: 2 рабочих дня; фактический —4 рабочих дня.
4. Целевой срок возврата денежных средств: 5 рабочих дней; фактический —8 рабочих дней.
5. Доля обращений, закрытых с нарушением SLA: 28\

Задание:

1. Определите требования и целевые показатели процесса (SLA, KPI, точки контроля) и составьте план аудита.
2. Соберите и структурируйте данные для проверки соответствия факта требованиям (по этапам процесса и ролям).
3. Выявите основные причины нарушений SLA и уязвимые места кросс-функционального взаимодействия (поддержка, склад, финансы, логистика).

Подготовьте отчет по результатам аудита и предложите план корректирующих мероприятий с ожидаемым эффектом по снижению доли нарушений SLA.

### ***Примеры практико-ориентированных заданий***

#### **Примерные практические задания:**

#### **Задание 1. Оптимизация процесса обработки обращений в службу поддержки интернет-сервиса**

В данном задании основная цель заключается в повышении скорости и качества обработки обращений клиентов за счет анализа текущего процесса и устранения узких мест. Для достижения целей предлагается описать процесс as-is, выявить задержки на ключевых этапах, определить причины повторных обращений и предложить мероприятия по улучшению.

Исходные данные: снижение среднего времени первого ответа с 6 часов до 1 часа; снижение доли обращений, требующих повторного контакта, с 30\

Задание: провести анализ узких мест в процессе обработки обращений; предложить варианты автоматизации маршрутизации заявок и классификации обращений;

определить, какие функции CRM или Service Desk-системы целесообразно использовать для повышения качества обслуживания и прозрачности контроля.

## **Задание 2. Внедрение RPA для автоматизации процесса подготовки управленческой отчетности**

В данном задании рассматривается применение RPA для автоматизации рутинных операций при формировании управленческой отчетности из нескольких источников данных. Целью является сокращение трудозатрат, уменьшение количества ошибок и повышение регулярности выпуска отчетов.

Исходные данные: сокращение времени подготовки отчета на 40\

Задание: описать текущий процесс подготовки отчетности и выявить операции, подходящие для роботизации; определить точки интеграции с источниками данных и критерии качества данных; предложить перечень контрольных проверок и метрик, подтверждающих эффект от внедрения RPA.

## **Задание 3. Организация процесса продаж и сопровождения клиентов с использованием CRM в компании сферы услуг**

В данном задании предлагается спроектировать процесс работы с клиентом на всем цикле взаимодействия —от первого обращения до повторной покупки и сопровождения. Целью является повышение конверсии и улучшение управляемости работы менеджеров через внедрение CRM и регламентацию этапов.

Исходные данные: увеличение конверсии лидов в сделки с 10\

Задание: проанализировать потребности клиентов и определить ключевые этапы процесса взаимодействия; сформировать требования к CRM для учета лидов, сделок и коммуникаций; описать этапы внедрения CRM, включая обучение персонала, настройку воронки продаж и правила контроля качества заполнения данных.

### ***Примерные вопросы для подготовки к зачету***

1. Что такое бизнес-процесс и какие признаки отличают его от функции и операции?
  2. Какие основные элементы бизнес-процесса выделяют и как определяют его границы?
  3. Какие виды бизнес-процессов существуют и чем они различаются по назначению?
  4. Как бизнес-процессы связаны со стратегическими целями организации и созданием ценности?
  5. Чем сквозной бизнес-процесс отличается от функциональной деятельности?
- Приведите пример.

6. Какие роли участников процесса вы знаете и в чем состоит ответственность владельца процесса?
7. Какие подходы применяют для описания текущего процесса as-is и целевого процесса to-be?
8. Какие источники информации используют для идентификации бизнес-процессов в организации?
9. Какие методы инвентаризации процессов применяют и в каких ситуациях они наиболее уместны?
10. Как формируется карта процессов организации и какие уровни декомпозиции применяют?
11. Какие методы анализа бизнес-процессов используют для выявления проблем и потерь?
12. В чем состоит анализ цепочки создания стоимости и как он помогает в процессном анализе?
13. Как применяется SWOT-анализ при анализе бизнес-процессов и какие ограничения у метода?
14. Что такое Customer Journey Map и как связать карту клиента с внутренними бизнес-процессами?
15. Какие способы документирования бизнес-процессов применяют для регламентации и анализа?
16. Какие критерии используют для оценки качества описания процесса и полноты документации?
17. В чем цели моделирования бизнес-процессов и какие результаты ожидают от моделей?
18. Какие критерии определяют выбор нотации и метода моделирования под задачу?
19. Что такое BPMN и почему она широко применяется в моделировании бизнес-процессов?
20. Какие основные элементы BPMN вы знаете и какова их роль в модели?
21. Как определить необходимый уровень детализации модели процесса для разных целей?
22. В чем особенности моделирования в DFD и какие задачи эта нотация решает лучше всего?
23. Какова роль диаграмм активностей UML в моделировании процессов и когда их используют?
24. В чем состоит подход сетей Петри и для каких задач он применим в анализе

процессов?

25. Чем BPMN отличается от EPC по назначению и возможностям применения?

26. Какие инструменты используют для моделирования бизнес-процессов и по каким критериям их выбирают?

27. Что понимается под узким местом в бизнес-процессе и как оно влияет на результаты?

28. Какие методы выявления узких мест и проблемных участков применяют на практике?

29. Какие показатели используют для анализа производительности процесса по времени, стоимости и качеству?

30. Какие подходы к оптимизации бизнес-процессов вы знаете и когда их применять?

31. В чем сущность Lean и какие типы потерь он помогает выявлять и устранять?

32. В чем сущность Six Sigma и как она используется для повышения качества процесса?

33. Что такое Lean Six Sigma и как распределяются роли и инструменты в проекте улучшений?

34. Как формируется целевой процесс to-be и как планируется переход от as-is к to-be?

35. По каким критериям оценивают успешность оптимизации бизнес-процесса?

36. Какие принципы лежат в основе автоматизации бизнес-процессов в организации?

37. Какие классы решений автоматизации вы знаете и чем отличаются BPM-системы, ERP, CRM и RPA?

38. В каких случаях целесообразно применять RPA и какие ограничения у роботизации?

39. Какова роль искусственного интеллекта в автоматизированных процессах и какие сценарии типичны?

40. Какие риски автоматизации бизнес-процессов наиболее значимы и как их снижать?

41. Как обеспечивается интеграция автоматизированных решений в действующие бизнес-процессы?

42. Какие этапы включает внедрение автоматизации и какие факторы успеха критичны?

43. Что понимается под управлением изменениями в контексте бизнес-процессов?

44. Какие ключевые этапы включает план управления изменениями при преобразовании процесса?

45. Какие стратегии внедрения изменений применяют и как выбирать стратегию под ситуацию?

46. В чем состоит модель ADKAR и как ее применять для разных групп стейкхолдеров?

47. В чем состоит модель восьми шагов Коттера и как она применяется в процессных изменениях?

48. Какие причины сопротивления изменениям встречаются чаще всего и как с ними работать?

49. Какова роль лидерства и владельца процесса в обеспечении принятия и закрепления изменений?
50. Как оценивают результаты изменений и какие методы контроля используют после внедрения?
51. В чем состоит мониторинг бизнес-процессов и какие цели он решает?
52. Что такое KPI и как формируются KPI для оценки эффективности бизнес-процессов?
53. Как задаются целевые значения KPI и как обеспечивается сопоставимость показателей во времени?
54. Какие инструменты отчетности и дашборды используют для мониторинга процессов и принятия решений?
55. Что такое Process Mining и как он помогает сопоставить модель процесса с фактическим исполнением?
56. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и в каких случаях он оправдан?
57. Какие этапы включает проект реинжиниринга и как оценивают его эффект и устойчивость результатов?
58. Что такое гиперавтоматизация и из каких технологий она состоит?
59. Чем Process Mining полезнее обычного опроса при анализе текущего процесса?
60. Как дизайн-мышление помогает создать процесс, который понравится пользователям?

## **8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### ***Нормативные правовые акты:***

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.08.2025).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.01.2026).
4. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете».
5. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 г. №821н.

### ***Основная литература:***

1. Бариленко, В. И. Бизнес-анализ : Учебник / В. И. Бариленко, О. Ю. Гавель, Т. Б. Иззука [и др.]; под. ред. В. И. Бариленко Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 420 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/959956> ISBN 978-5-406-14588-3. [БИК ID: RU\bookru\bibl\959956]
2. Толмачев, М. Н. Бизнес-аналитика: статистическая обработка данных : Учебное пособие / М. Н. Толмачев, Э. Ю. Чурилова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 283 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/959211> ISBN 978-5-406-14932-4. [БИК ID: RU\bookru\bibl\959211]

### ***Дополнительная литература:***

1. Гавель, О. Ю. Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса : Монография / О. Ю. Гавель, Ч. В. Керимова, С. В. Музалев Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 168 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/941516> ISBN 978-5-406-08795-4. [БИК ID: RU\bookru\bibl\941516]
2. Назаров, Д. М. Интеллектуальные средства бизнес-аналитики : Учебник / Д. М. Назаров, Д. А. Рыжкина Электрон. дан. Москва : КноРус, 2024 241 с. Режим доступа:

- book.ru Internet access <https://book.ru/book/950757> ISBN 978-5-406-12169-6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\950757]
3. Точилкина, Т. Е. Архитектура организации. С практикумом : Учебное пособие / Т. Е. Точилкина, О. И. Долганова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 201 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/958688> ISBN 978-5-406-14754-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\958688]
  4. Чернышев, Станислав Андреевич Основы программирования на Python : учебник для вузов / С. А. Чернышев. 2-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 349 с ( Высшее образование ) URL: <https://urait.ru/bcode/588667> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/588667> ISBN 978-5-534-17139-6 : 1849.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f588667]
  5. Бариленко, В. И. Организация и инструментарий корпоративного бизнес-анализа : Монография / В. И. Бариленко, О. Ю. Гавель, И. В. Зенкина [и др.]; под. ред. В. И. Бариленко Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 379 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/961766> ISBN 978-5-406-15446-5. [БИК ID: RU\bookru\bibl\961766]

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK. RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
4. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
6. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по выполнению проектной работы**

Выполнение проектной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению проектной работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения проектной работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку.

Проектная работа подготавливается студентом самостоятельно и должна носить творческий характер, по своему содержанию и оформлению быть приближена к научному исследованию. При этом исполнитель может выбирать тему из предложенных. В обоснованных случаях тема может быть избрана студентом вне списка, но в любом случае она должна быть связана с вопросами профиля и согласована с научным руководителем. Допускается выполнение работы на одинаковую тему группе студентов. Такая ситуация правомерна при существенном различии направленности работ и различным использованием рекомендуемого материала.

Преподаватель (научный руководитель) устанавливает конечный срок выбора темы. За студентом, не определившим к этой дате круг своих интересов, тема закрепляется научным руководителем. Изменение или уточнение темы проектной работы возможно не позднее, чем за месяц до установленного срока защиты.

### **Методические рекомендации по подготовке к лекционным, семинарским и практическим занятиям**

Проведение лекционных, семинарских и практических занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Желательно, чтобы студенты перед лекциями и семинарскими занятиями изучали планируемый к рассмотрению на лекциях или семинарских занятиях материал. Это расширит возможности по использованию преподавателем в процессе обучения интерактивных форм обучения, таких как лекция-беседа, лекция – дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций, метод кейсов и др.

Особое внимание студенту следует уделить организации и планированию самостоятельной работы. При подготовке к лекциям и практическим занятиям следует исполь-

зовать существующие возможности образовательных ресурсов (электронная библиотека, компьютерные обучающие программы, электронные тестовые базы) и ресурсов интернет-сети, указанных в разделе 9 программы дисциплины, изучать основную и дополнительную литературу, указанные в разделе 8 программы дисциплины. Помощь в подготовке к семинарским занятиям окажут вопросы для самостоятельной работы студентов, указанные в разделе 5.3, а также примерный перечень вопросов к зачету, указанный в разделе 7 программы дисциплины.

В случае необходимости студент может обратиться к преподавателю за методической помощью и консультацией.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Язык R
2. Python 3.8
3. Windows
4. Пакет офисных программ
5. Power BI
6. Kaspersky

**Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Язык программирования Python 3. <https://pythonworld.ru/>
5. Информационная система СПАРК

**Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:**

1. не предусмотрены

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
3. Библиотека, читальный зал