

**Образовательное частное учреждение  
Дополнительного профессионального образования «Центр  
компьютерного обучения «Специалист» Учебно-научного центра при  
МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, помещение I, комната 11

ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:

Директор ОЧУ «Специалист»



/Т.С.Григорьева/

«02» июля 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Управление и реинжиниринг бизнес-процессов.  
Базовый уровень»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" и Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) "Об образовании в Российской Федерации".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утверждённого приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

## **1. Цель программы:**

Целями освоения курса «Управление и реинжиниринг бизнес – процессов» являются научить слушателей описывать существующие бизнес – процессы в компании, выделять бизнес – процессы. Обучить оптимизации бизнес-процессов и научить формализовывать бизнес – процессы.

Бизнес-процессы (де факто) пронизывают всю деятельность любой компании, даже если руководство компании не занимается их выделением и управлением. И от того как слаженно выстроены внутренние бизнес-процессы компаний и их процессы взаимодействия с клиентом, зависит не только эффективность их деятельности, но и элементарное выживание компаний.

Устойчивого успеха можно добиться посредством эффективного менеджмента организации, путём осознания организацией среды своего существования, за счёт постоянных изменений, реинжиниринга бизнес – процессов и инноваций.

Программа предусматривает ряд практических индивидуальных/ групповых кейсов по каждой теме курса. Комплекс методик и практических примеров, включённых в программу, обеспечивает целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления организацией.

### Планируемый результат обучения:

В процессе обучения Слушатель научится описывать существующие бизнес – процессы в компании, выделять бизнес – процессы. Он будет уметь оптимизировать бизнес-процессов и формализовывать бизнес – процессы.

### Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		Код компетенции
		ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 080100 ЭКОНОМИКА (КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) "БАКАЛАВР
1	способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	ПК-2
2	способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПК-3
3	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	ПК-4

### После окончания обучения Слушатель будет знать:

- Как моделировать бизнес – процессы;
- Методологию управления бизнес-процессами;
- Инструментальные системы для моделирования;
- Методы построения, оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов;
- Правила регламентации бизнес-процессов.

### После окончания обучения Слушатель будет уметь:

- Моделировать бизнес – процессы с определением узких мест в процессе;

- Улучшать бизнес – процессы компании:
- Выделять, моделировать и оптимизировать бизнес-процессы организации

Категория слушателей: руководители любого уровня; ведущие специалисты; собственники предприятий; бизнес – аналитики; генеральные директора; программисты информационных систем; студенты вузов.

Требования к предварительной подготовке:

1. Не требуется.

Срок обучения: 24 академических часа.

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	В том числе		СРС	ПА *
			Лекций	Практических занятий		
1	Понятие бизнес – процессов и зачем они нужны	2	2	0	0	Устн. провер
2	Методика выделения и описания бизнес – процессов компании	6	4	2	0	Устн. провер
3	Методики улучшения бизнес – процессов в компании	4	2	2	0	Устн. провер
4	Внедрение обновлённых бизнес – процессов	4	2	2	0	Устн. провер
5	Разработка организационной структуры и должностных инструкций на основании оптимизированных бизнес – процессов	2	1	1	0	Устн. провер
6	Методологии моделирования и нотации описания бизнес – процессов в программе MS Visio	4	2	2	0	Устн. провер
7	Описание процессов в нотации BPMN 2.0 и их моделирование в программе Bizagi Modeler	2	1	1	0	Устн. провер
	Итого:	24	14	10	0	
	Итоговая аттестация	Тестирование (зачет)				

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Количество аудиторных занятий при очно-заочной форме обучения составляет 20-25% от общего количества часов. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

## 2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	4		4		4	-	-	12
2 неделя	4		4		4ИА	-	-	12
Итого:								24
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

## 1. Рабочие программы учебных предметов

### Модуль 1. Понятие бизнес – процессов и зачем они нужны

(2 ак.ч.)

- Как определить текущее положение Вашей компании и её проблемы?
- Бизнес – процессы и их окружение;
- Почему в компаниях издаются распоряжения, которые невозможно выполнить при всём старании исполнителя?
- В каком направлении стоит развивать и улучшать Ваш бизнес?
- Какие бывают перекосы в работе предприятия и как их исправить;
- Место бизнес – процессов в работе бизнеса;
- Различие между авторитарным и современным процессным подходом к управлению;
- Основные роли сотрудников компании в бизнес – процессах;
- Определение эффективности бизнеса;
- **Практикум: "Нахождение горячих проблем и проблемных бизнес – процессов в компании"**.

### Модуль 2. Методика выделения и описания бизнес – процессов компании (6 ак.ч.)

- Основные моменты управления на основе бизнес-процессов;
- Классификация бизнес – процессов:
  - Основные;
  - Сопутствующие;
  - Вспомогательные;
  - Обеспечивающие;
  - Бизнес – процессы управления;
  - Бизнес – процессы развития.
- **Практикум: "Классификация и нахождение бизнес – процессов существующей компании"**;
- Учимся видеть бизнес – процессы в компании:
  - Сквозные процессы;
  - Проблемы в бизнес – процессах на стыках отделов и должностей;
  - Неочевидные и спорные бизнес – процессы;
  - Выбор разумного уровня детализации бизнес- процессов;
  - Стыковка «воронки» маркетинга и продаж с – основным бизнес – процессом компании;
- Способы описания модели:

- Текстовый способ;
- Табличный способ;
- Графический способ.
- Описание бизнес – процесса на верхнем уровне:
  - Заголовок процесса:
    - Название процесса;
    - Цель процесса;
    - Создатель процесса;
    - Руководитель процесса;
    - Показатели процесса.
  - Описание шагов бизнес-процесса:
    - Название шага;
    - Ответственный за шаг;
    - Исполнитель шага;
  - Особенность ролей:
    - Создатель процесса;
    - Руководитель процесса;
    - Ответственный за шаг;
    - Исполнитель.
- **Практикум: "Выделение бизнес – процессов верхнего уровня"**.
  - Описание подпроцессов;
  - Определять разумную глубину детализации бизнес – процессов;
- Процессы и проекты. Что между ним общего и в чем разница;
- Показатели процессов. Управление на основе фактов и измерений;
  - Отличие результативности от эффективности;
- **Практикум: "Описание детальных шагов бизнес – процесса"**.

### **Модуль 3. Методики улучшения бизнес – процессов в компании**

**(4 ак.ч.)**

- Выбор приоритетных бизнес – процессов для оптимизации:
  - Оценка важности каждого бизнес – процесса;
  - Оценка проблемности бизнес – процесса;
  - Составление матрицы ранжирования бизнес – процессов;
  - Оценка возможности проведения изменений в бизнес – процессе;
  - Оценка барьеров со стороны:
    - Финансов;
    - Персонала;
    - Законодательства.
- Цикл управления PDCA (Plan – Do – Check – Act);
- Эволюционный подход внедрения изменений в бизнес – процессах:
  - Осознание необходимости на изменения в бизнесе;
  - Создание улучшенной версии бизнес-процесса;
  - Обкатка обновлённого бизнес – процесса;
  - Доработка и повторная обкатка на практике;
  - Утверждение новой версии процесса;
  - Подготовка к массовому внедрению;
  - Массовое внедрение;
  - Стабилизация системы в новом состоянии;
  - Дальнейшее совершенствование процесса.
- Типичные ошибки в процессах:
  - Общая сложность и запутанность процесса;

- Лишние шаги;
- Неэффективные шаги;
- Проблемы на стыках подразделений и отдельных людей;
- Недостаточный контроль;
- Избыточный контроль;
- Несовпадение модели процесса и его реального воплощения в жизни;
- **Практикум: "Нахождение ошибок в бизнес – процессах";**
- Пути улучшения процессов компании:
  - Метод параллельного выполнения работ;
  - Метод устранения временных разрывов;
  - Метод уменьшения количества входов и выходов;
  - Метод минимизации устной информации;
  - Планирование точек контроля;
  - Удобство процессов;
  - Минимум времени и усилий на достижение нужного результата;
  - Необходимость встраивания защиты от «дурака»;
  - Правильное действие должно быть более удобным, чем ошибочное;
  - Необходимость предотвращения проблем, а не их последствий;
- **Практикум: "Оптимизация бизнес – процессов".**

#### **Модуль 4. Внедрение обновлённых бизнес – процессов**

**(4 ак.ч.)**

- Революционный и эволюционный подход, что лучше?
- Почему часто не работает реинжиниринг бизнес – процессов в компаниях?
- Как проводить изменения в компании, продолжая при этом выполнять повседневную работу?
- Важность вовлечения сотрудников компании к процессу изменений и как это сделать?
- Как работников сделать своими союзниками?
- Рецепт мягкого изменения бизнеса:
  - Типичные ошибки внедрения и как их избежать?
  - Почему не работают – готовые решения?
- **Практикум: "Разработка схемы внедрения изменений в бизнес – процессах";**
- Как предотвратить сопротивление людей к изменениям;
- Разработка ключевых показателей бизнес – процессов:
  - Результативность;
  - Себестоимость;
  - Время;
  - Качество.
- **Практикум: "Разработка ключевых показателей бизнес - процессов".**

#### **Модуль 5. Разработка организационной структуры и должностных инструкций на основании оптимизированных бизнес – процессов**

**(2 ак.ч.)**

- Необходимость и важность правильной организационной структуры;
- Согласование бизнес – процессов и организационной структуры;
- Создание на основе процессного подхода положения о подразделениях и должностных инструкций;
- Механизмы создания ролевой инструкция;
- Что такое матричная система управления;
- Важность системы мотивации и её внедрение;
- Планирования необходимых функций информационной системы поддержки;

- Тестирование и оптимизация модели;
- **Практикум: "Разработка ключевых элементов системы мотивации"**.

## **Модуль 6. Методологии моделирования и нотации описания бизнес – процессов в программе MS Visio (4 ак.ч.)**

- Методика описания бизнес-процессов в нотациях IDEF:
  - Особенности нотации IDEF0;
  - Особенности нотации IDEF1;
  - Особенности нотации IDEF2.
- Основные особенности нотации ARIS: Extended Event-Driven Process Chain (eEPC);
- Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN.1.2;
- Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN 2.0;
- **Практикум: "Описание бизнес – процесса в одной из нотаций"**.

## **Модуль 7. Описание процессов в нотации BPMN 2.0 и их моделирование в программе Bizagi Modeler (2 ак.ч.)**

- Основные преимущества нотации BPMN;
- История разработки нотации BPMN организацией Object Management Group;
- Область применения нотации BPMN 2.0;
- Обзор основных элементов нотации;
- Моделирование бизнес-процессов в Bizagi Modeler;
- **Практикум: "Возможности моделирования бизнес – процессов в программе Bizagi Modeler"**.

### **2. Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-



образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

### **3. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\незачтено»).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

### **3. Вопросы промежуточной аттестации**

Что такое бизнес-моделирование?

Что такое генерация диаграммы ролей?

Понятие идея методологии SADT?

### **4. Вопросы к Итоговой аттестации**

Современный этап бизнес-моделирования характеризуется переходом:

Выберите один ответ:

от частичных усовершенствований к реинжинирингу

от детерминированных методов к стохастическим

от плавного регулирования к радикальным перестройкам

от радикальных перестроек к постепенному отслеживанию изменений

Для определения эффективности бизнес-процесса необходимо ввести:

Выберите один ответ:

инструмент количественной оценки (метрику)

треугольник проекта

оценку рисков топологические характеристики

Одна категория лишняя: Выберите один или несколько ответов:

генерация диаграммы ролей

создание процессной карты (процессный подход)

определение взаимосвязей, характеризующих систему построение модели «Как есть»

Основная идея методологии SADT – это

Выберите один ответ:

оптимизация проекта применение диаграмм

развитие операционного подхода построение древовидной функциональной модели фирмы

Моделирование бизнес-процессов основано на:

Выберите один ответ:  
теории оптимизации управления проектами  
структурном анализе и ADEFX технологиях  
теории массового обслуживания

К недостаткам экстремального программирования относится:  
Выберите один ответ:  
отсутствие строгой архитектуры системы  
особенная внутренняя организация работы  
качественная обратная связь с заказчиком  
невыполнимость больших сложных проектов

Основные подходы к моделированию бизнес-процессов делятся на:  
Выберите один ответ:  
функциональные и объектно-ориентированные  
детерминированные и стохастические  
информационные и причинно-следственные логические и диаграммные

Целями моделирования бизнес-процессов являются  
Выберите один ответ:  
построение наилучшей модели ускорение  
выполнения проекта  
анализ недостатков фирмы и построение лучшей модели фирмы минимизация стоимости  
проекта

Репозиторий продукта Rational Rose представляет собой:  
Выберите один ответ:  
инструментарий анализа данных хранилище данных произвольной природы  
многомерный куб объектно-ориентированную базу данных

Главное достоинство стандартных технологий моделирования бизнес-процессов:  
Выберите один ответ:  
использование особо совершенных методов моделирования  
использование простейших технологий моделирования  
простота и доступность овладения ими, при высокой эффективности применение  
стохастических технологий моделирования

Каждый узел в диаграмме соответствует:  
Выберите один или несколько ответов:  
частной подзадаче отдельной крупной подфункции отдельному фрагменту  
описания диаграммы отдельному входу

Моделирование бизнес-процессов включает  
Выберите один или несколько ответов:  
оптимизацию интерфейса соответствующих программных средств  
сбор информации о бизнес-процессах  
описание и моделирование бизнес-процессов  
разработку соответствующих программных средств

Структурные функции включают следующее количество разновидностей:  
Выберите один ответ:  
10 S:  
7  
4

Модель, разрабатываемой Rational Rose программной системы это:  
Выберите один ответ:

графическая схема  
текстовый файл  
спецификации классов диаграмма состояний

Если одних стоимостных показателей для анализа недостаточно, то можно дополнить их :  
Выберите один ответ:  
учетом рисков внесением свойств,  
определенных пользователем (метрик) учетом узких мест анализом критических задач

Одна категория лишняя:  
Выберите один или несколько ответов:  
диаграмма классов  
диаграмма развертывания  
диаграмма компонентов  
диаграмма синхронизации

Роль системного анализа в проектах, выполняемых по SADT:  
Выберите один ответ:  
заменена информационными технологиями стала малосущественной  
приобрела важный, но технический характер продолжает оставаться во многом ключевой

Работа с пакетом ARIS основана на:  
Выберите один ответ:  
языка моделирования UML  
использовании только универсальных технологий выполнении жестких стандартов  
моделирования и фильтров необходимости специального профессионального обучения