

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2023

Форма обучения
очная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управление бизнес-процессами предприятия» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №952) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Попова И.В., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, inna.starodumova@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000BD2836
Владелец	Варкулевич Т.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Эффективность большинства процессов в организации имеет тенденцию к снижению со временем, если его не поддерживать. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если поставлена цель совершенствоваться и обновляться, то это потребует дополнительных усилий. Отсюда целью освоения данной дисциплины является получение знаний и навыков управления бизнес-процессами в организации.

Задачи освоения дисциплины:

1. раскрыть теоретические основы управления бизнес-процессами;
2. рассмотреть методики и модели построения и анализа бизнес-процессов, необходимость его рациональной организации;
3. ознакомить с основами построения бизнес-процессов, их особенностями и возможностями применения;
4. исследовать современные подходы к управлению деятельности организации;
5. выработать практические навыки в сфере управления бизнес-процессами.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ОПК-4 : Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2к : Применяет методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга	РД1	Навык	моделировать бизнес процессы в специализированных программных пакетах моделирования

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части блока М.1.Б основной образовательной программы по подготовке магистров направления 38.04.02 "Менеджмент" профиль "Стратегическое управление и риск-менеджмент". Она имеет предшествующие логические и содержательно-методические связи с базовыми и вариативными дисциплинами: "Управление человеческими ресурсами", "Проектный менеджмент продвинутый курс", "Стратегический менеджмент продвинутый курс", "Управление изменениями продвинутый курс".

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
				лек.		прак.	лаб.	ПА	КСР			
38.04.02 Менеджмент	ОФО	М01.Б	4	4	21	4	16	0	1	0	123	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Процессный подход к управлению организацией. Моделирование бизнес-процессов	РД1	2	8	0	61	решение кейса по моделированию бизнес-процессов
2	Управление организацией на основе бизнес-процессов	РД1	2	8	0	62	решение кейса по совершенствованию бизнес-процессов
Итого по таблице			4	16	0	123	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Процессный подход к управлению организацией. Моделирование бизнес-процессов.

Содержание темы: Походы к управлению организацией. Бизнес-процессы: основные понятия и определения. Классификация бизнес-процессов. Правила, особенности и методика выделения бизнес-процессов в организации. Методика документирования бизнес-процессов. Моделирование и описание бизнес-процессов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой и конспектом, поиск информации для решения кейса.

Тема 2 Управление организацией на основе бизнес-процессов.

Содержание темы: Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей. Стандартизация бизнес-процессов. Обеспечение качества бизнес-процессов в организации. Совершенствование бизнес-процессов и их реинжиниринг.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой и конспектом, поиск информации для решения кейса.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы (лекционных и практических занятий), выполнение аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу. В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение заданий из раздела фонда оценочных средств по изучаемым темам.

Начиная изучение дисциплины «Управление бизнес-процессами», магистранту необходимо: ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; внимательно разобраться в структуре курса, в системе распределения учебного материала по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о курсе в целом; обратиться к методическим пособиям, позволяющим ориентироваться в последовательности выполнения заданий.

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. СРС имеет как аудиторный, так и внеаудиторный характер. В данной рабочей программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать научные публикации в тематических журналах, полнотекстовые базы данных библиотеки, имеющиеся в библиотеках вуза и региона, публикации на электронных и бумажных носителях. Самостоятельная работа студента в рамках данного курса должна заключаться в конспектировании лекций, проработке конспекта с привлечением рекомендованных источников при подготовке к практическим занятиям и выполнению заданий. Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Назаренко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева, Д. В. Запорожец. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/169727> (дата обращения: 17.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Томорадзе, И. В. Основы управления бизнес-процессами : учебное пособие / И. В. Томорадзе, Д. Ю. Денисов, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 121 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/239999> (дата обращения: 17.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.2 Дополнительная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132> (дата обращения: 15.05.2024).

2. Сиганьков, А. А. Управленческий контроллинг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сиганьков. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163923> (дата обращения: 17.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Точилкина, Т. Е., Моделирование бизнес-процессов. Практикум : учебное пособие / Т. Е. Точилкина. — Москва : КноРус, 2021. — 161 с. — ISBN 978-5-406-05146-7. — URL: <https://book.ru/book/939105> (дата обращения: 15.05.2024). — Текст : электронный.

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
3. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
4. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>
6. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Мультимедийный проектор Casio XJ-V2
- Облачный монитор 23" LG CAV42K
- Облачный монитор LG Electronics черный +клавиатура+мышь
- П/К:С/бл IRU Corp, процессор Intel Core, мат/пл intel Soc-GA1156, опер/память NCP DDR3, Видео intel HDA, Жесткий диск Seagate ST320DM000, Оптич. прив. Lite-On IHAS124, корпус IRU Corp ATX, блок.пит. LinkW
- Усилитель-распределитель VGA/XGA Kramer VP-200

Программное обеспечение:

- Microsoft Visio Professional 2010 Russian
- Microsoft Visio Professional 2013 Sngl

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление и направленность (профиль)

38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2023

Форма обучения
очная

Владивосток 2024

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ОПК-4 : Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.2к : Применяет методы управления бизнес-процессами и их реинжининга

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ОПК-4 «Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код результата	Тип результата	Результат	
ОПК-4.2к : Применяет методы управления бизнес-процессами и их реинжининга	РД1	Навык	моделировать бизнес процессы в специализированных программных пакетах моделирования	Применяет методы управления бизнес-процессами и их реинжининга при выполнении профессиональных задач

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очная форма обучения				
РД1	Навык : моделировать бизнес процессы в специализированных программах пакетов моделирования	1.1. Процессный подход к управлению организацией. Моделирование бизнес-процессов	Кейс-задача	устная защита
		1.2. Управление организацией на основе бизнес-процессов	Кейс-задача	устная защита

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство			Итого
	Кейс по теме 1	Кейс по теме 2	Защита	
Лекции				
Лабораторные занятия				
Практические занятия	40	40		80
Самостоятельная работа				
ЭОС				
Промежуточная аттестация			20	20
Итого				100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями и умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Задания для решения кейс-задачи

Практическое занятие 1.1.

Тема: Основные принципы процессного подхода

Цели и содержание занятия:

- Сформировать умение находить и описывать процессы в заданной предметной области
- Изучить выбранную предметную область, найти не менее 5 процессов, указать их основные составляющие: входы, выходы, поставщиков, клиентов, классифицировать их на первичные/вторичные, внутренние/внешние.
- Найти взаимосвязь процессов между собой, состыковать их по входам-выходам.
- Определить, к каким категориям принадлежат выделенные процессы: верхнего-нижнего уровня, основные-вспомогательные.

Результаты практической работы: разработанная сеть бизнес-процессов в выбранной предметной области.

Порядок выполнения работы

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.

2. Выделить на его основе в предметной области не менее 5 процессов.

3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:

Процесс	Вход	Поставщик	Выход	Клиент
...				

4. Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.

5. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.

6. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

Процесс - выход	Процесс - вход
...	

7. Классифицировать найденные процессы на категории: верхнего-нижнего уровня, основные-вспомогательные, заполнив таблицу:

Процесс	Основной	Вспомогательный	Верхнего уровня	Нижнего уровня
...				

8. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Краткие методические указания

Для выполнения задания к кейсу необходимо ознакомиться с содержанием лекционного материала по соответствующей теме. Также дополнительно для выполнения кейс-задач студенту потребуются информация о содержании бизнес-процессов в какой-либо организации, которую студент находит самостоятельно.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	36-40	Сформировавшееся систематическое знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
4	30-35	В целом сформировавшееся знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
3	22-29	Неполное знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
2	8-20	Фрагментарное знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
1	0-7	Отсутствие знания основных элементов системы управления бизнес-процессами

5.2 устная защита

1. Назовите типовые бизнес-процессы в вашей организации.
2. Дайте характеристику компонентов любого бизнес-процесса на ваш выбор.
3. Каковы ключевые показатели результативности данного процесса?
4. Проведите функциональную декомпозицию бизнес-процесса.
5. Представьте модель бизнес-процесса с помощью нотации BPMN2.0.
6. Какие еще системы моделирования бизнес-процессов вы знаете? В чем их отличия?
7. По каким параметрам можно увидеть, что бизнес-процесс нуждается в реинжиниринге или совершенствовании?
8. Как влияет расстановка приоритетов в целях организации на управление ее бизнес-процессами?
9. Как определить цели проекта по совершенствованию бизнес-процессов на основе существующих проблем?
10. Каковы этапы моделирования бизнес-процессов в организации?

Краткие методические указания

Для подготовке к устной защите студенту необходимо подготовить результаты практических работ, содержащие модели бизнес-процессов конкретной организации, руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	19-20	Сформировавшееся систематическое знание основных элементов системы управления бизнес-процессами

4	15-18	В целом сформировавшееся знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
3	10-14	Неполное знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
2	5-9	Фрагментарное знание основных элементов системы управления бизнес-процессами
1	0-4	Отсутствие знания основных элементов системы управления бизнес-процессами