

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Российский химико-технологический университет  
Имени Д.И. Менделеева»

Институт экономики и менеджмента  
Кафедра менеджмента и маркетинга

Курсовая работа

Проверил:

Шевченко Р. О.

Выполнили студенты группы Эк-41

Арутюнян А. А.  
Гроздев В.В.  
Кочарян Л. Э.  
Полетаева В.А.  
Царик В.Д.

Москва

2016

<b>Общее описание организации</b>	
<b>Дата основания</b>	<p>Lotte Group — крупнейший южнокорейский конгломерат, основанный в 1967 году в Сеуле и объединяющий более 60 компаний различной направленности. АО «ЛОТТЕ РУС» представляет интересы крупнейшего корейского холдинга LOTTE Group на территории Российской Федерации. Компания является инвестором строительства многофункционального торгового гостинично-делового комплекса ЛОТТЕ в Москве.</p> <p>В управлении АО «ЛОТТЕ РУС» находится бизнес-центр ЛОТТЕ Плаза, считающийся одним из лучших реализованных проектов в сфере девелопмента за последние годы, а также пятизвездочный Лотте Отель Москва, открытие которого состоялось в сентябре 2010 года.</p>
<b>Численность персонала</b>	<p>Примерно 350 человек.</p> <p>Аппарат управления ЗАО «Лотте РУС» построен по линейно-функциональному типу.</p> <p>В основе функциональной структуры управления лежит принцип «каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию». Это приводит к формированию отделов специалистов, которые отвечают за конкретную часть работы.</p>
<b>Масштабность</b>	<p>ЛоттеРус имеет инвестиционные проекты в области недвижимости в России и странах СНГ.</p>
<b>Направления бизнеса</b>	<p>В управлении АО «ЛОТТЕ РУС» находится бизнес-центр ЛОТТЕ Плаза, считающийся одним из лучших реализованных проектов в сфере девелопмента за последние годы, а также пятизвездочный Лотте Отель Москва, открытие которого состоялось в сентябре 2010 года.</p> <p>Приоритетным направлением деятельности компании является комплексное развитие инвестиционных проектов в области недвижимости в России и странах СНГ.</p> <p>АО «ЛОТТЕ РУС» реализовала амбициозный проект на рынке столичной недвижимости. Многофункциональный гостинично-деловой комплекс ЛОТТЕ, удачно расположенный на пересечении Нового Арбата и Садового Кольца, первый инвестиционный проект компании в России. Комплекс состоит из бизнес-центра ЛОТТЕ Плаза класса премиум и пятизвездочного Лотте Отеля Москва, отвечающего мировым стандартам сервиса в сфере гостеприимства.</p>

№	Условное обозначение	Значение
1	Портье	<p>1) Введение учета движения номерного фонда гостиницы.</p> <p>2) Оформление разрешений на поселение граждан по предъявлению паспорта или другого документа, удостоверяющего личность.</p> <p>3) Прием и оформление установленных документов.</p> <p>4. Контроль над своевременной подготовкой номеров к приему граждан.</p> <p>5. Ведение документации по установленным формам.</p> <p>6. Обеспечение контроля над паспортным режимом при оформлении граждан.</p> <p>7. Ведение журнала и книги сдачи дежурства.</p> <p>8. Сдача в бухгалтерию отчетов и документов.</p> <p>9. Обеспечение хранения, выдачи и получения ключей от номеров гостиницы.</p> <p>10. Информирование гостей гостиницы о предоставляемых дополнительных платных услугах и принимает заказы на их выполнение.</p> <p>11. Прием и выдача поступившей корреспонденции проживающим.</p>
2	Отдел Маркетинга и продаж	<p>1) Определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех;</p> <p>2) Составление профиля клиента (перечень признаков, характеризующих некоторого «усредненного» типичного клиента);</p> <p>3) Определение методов привлечения клиента;</p> <p>4) Определение ценовой политики гостиницы;</p> <p>5) анализ удовлетворенности клиента услугами отеля;</p> <p>6) При любых нежелательных изменениях положения отеля на рынке гостиничных услуг анализ ранка, выяснение причин и</p>

		предложение мер по улучшению положения отеля; 7)Реклама отеля в средствах массовой информации.
3	Директор отдела по работе с персоналом	1)Сопровождение и развитие систем адаптации, мотивации, обучения и оценки сотрудников; 2)Осуществление контроля документооборота; 3)Разработка локально-нормативных актов; 4)Контроль соблюдения сотрудниками норм, правил, положений, действующих в организации; 5)Планирование затраты на персонал, разработка и внедрение системы заработной платы, определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии; 6) Оформление командировок сотрудников 7)Адаптация новых сотрудников.

<b>Характеристика корпоративной системы управления</b>	
<b>Признаки процессной организации</b>	<b>Признаки функциональной организации</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кросс-функциональная система управления</li> <li>- Снижение влияния человеческого фактора при управлении организацией и выполнении отдельных операций внутри бизнес-процессов.</li> <li>- Автоматизация процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Функциональный подход к построению организационной структуры</li> <li>- Каждый отдел или группа в функциональной организации управляется вне зависимости от другого и имеет ограниченную зону контроля.</li> <li>- Организация представлена в виде иерархической структуры. (Персонал отчетывается руководителям, которые отвечают за работу отдела, а те в свою очередь перед главным менеджером, который отчетывается генеральному директору.)</li> </ul>
<p><b>Вывод:</b> Организация является процессной, так как в ней присутствуют следующие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1)Широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;</li> <li>2)Сокращение количества уровней принятия решения;</li> </ul>	

- 3) Сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- 4) Повышенное внимание к вопросам обеспечения качества услуг, а также работы организации в целом;
- 5) Автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

### *3. Раздел 2. Выбор методологии и средства моделирования.*

Убрать теорию оставить конкретно анализ т.е. «Было проанализировано несколько методологий...» и почему выбран Арис. Расписать минусы и плюсы Арис. Его пример Минусов: Обучение персонала, стоимость лицензии. Его пример плюсов: Четко описывает систем.

В современной практике моделирования управленческой и производственной деятельности для обозначения объектов моделирования принято использовать термин «бизнес-процесс» (business proces). В международном стандарте ISO 9000:2000 принят термин «процесс», однако в настоящее время эти термины можно считать синонимами. Моделирование бизнес-процессов является важной составной частью проектов по реинжинирингу (реорганизации) бизнес-процессов и созданию крупномасштабных систем программного обеспечения (ПО). Важным шагом структуризации деятельности любой организации являются выделение и классификация бизнес-процессов. По отношению к получению добавленной ценности продукта или услуги можно выделить следующие классы процессов:

- основные процессы;
- обеспечивающие процессы.

Модель бизнес-процесса должна давать ответы на вопросы:

1. Какие процедуры (функции, работы) необходимо выполнить для получения заданного конечного результата?
2. В какой последовательности выполняются эти процедуры?
3. Какие механизмы контроля и управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса?
4. Кто выполняет процедуры процесса?
5. Какие входящие документы/информацию

использует каждая процедура процесса?

6. Какие исходящие документы/информацию

генерирует процедура процесса?

7. Какие ресурсы необходимы для выполнения каждой процедуры процесса?

8. Какая документация/условия регламентирует выполнение процедуры?

9. Какие параметры характеризуют выполнение процедур и процесса в целом.

Для моделирования бизнеспроцессов используется несколько различных методов, основой которых являются как структурный, так и объект но ориентированный подходы к моделированию. Однако деление самих методов на структурные и объектные является достаточно условным, поскольку наиболее развитые методы

Методы и средства моделирования бизнес-процессов (обзор) 6 используют элементы обоих подходов. К числу

наиболее распространенных методов относятся:

- метод функционального моделирования

SADT (IDEF0);

- метод моделирования процессов IDEF3;

- моделирование потоков данных DFD;

- метод ARIS;

- метод Ericsson Penker;

- метод моделирования, используемый в технологии Rational Unified Process.

Для данной работы нашей группой была выбрана компания ARIS.

Основная задача сравнительного анализа состоит в том, чтобы ответить на

ряд вопросов, возникающих у руководителей и специалистов в начале проекта по моделированию и реорганизации бизнес-процессов предприятия:

- Какое инструментальное средство использовать в проекте (ARIS, BPwin, Rational Rose и др.)?
- Какой метод использовать для описания процессов?
- Как моделировать процессы с использованием некоторого инструментального средства?

В настоящее время на российском рынке представлено достаточно большое количество инструментальных средств (ARIS, AllFusion Modeling Suite, Rational Rose и др.), которые позволяют, так или иначе, создавать описания (модели) бизнес процессов. Рациональный выбор средств возможен при понимании руководством компании и ее специалистами нескольких аспектов:

- целей проекта;
- требований к информации о бизнес-процессах, необходимой для анализа и принятия решений в рамках конкретного проекта;
- возможностей инструментальных средств в части описания процессов.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие отрицательные аспекты работы с ARIS:

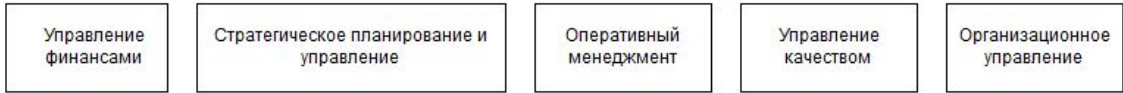
- Трудно реализуем на практике, поскольку влечет за собой большой расход ресурсов (человеческих и финансовых) в течение длительного времени.
- Стоимость лицензии
- Сложность в использовании(Что влечет к затратам на обучение персонала)

А так же положительные аспекты работы с ARIS:

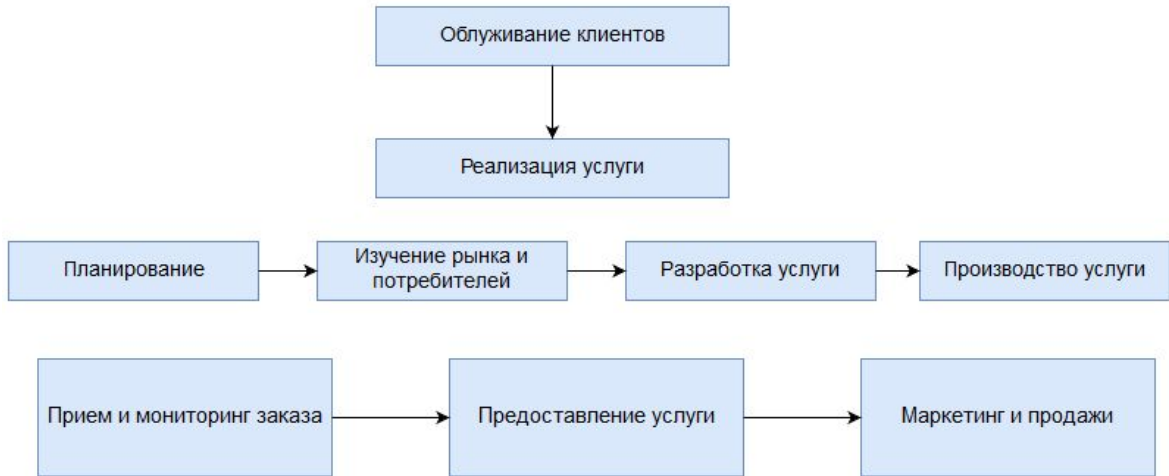
- Метод ARIS позволяет четко описывать деятельность организации

*Раздел 3 Идентификация и классификация ПБУ. Декомпозиция.*

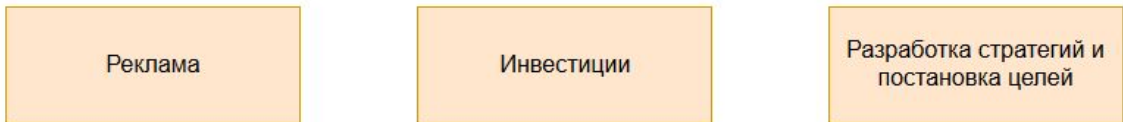
*Управляющие*



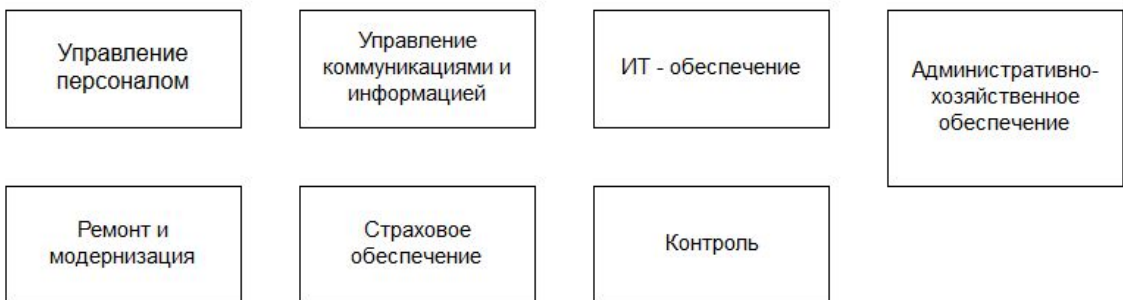
*Основные*



*Развития*

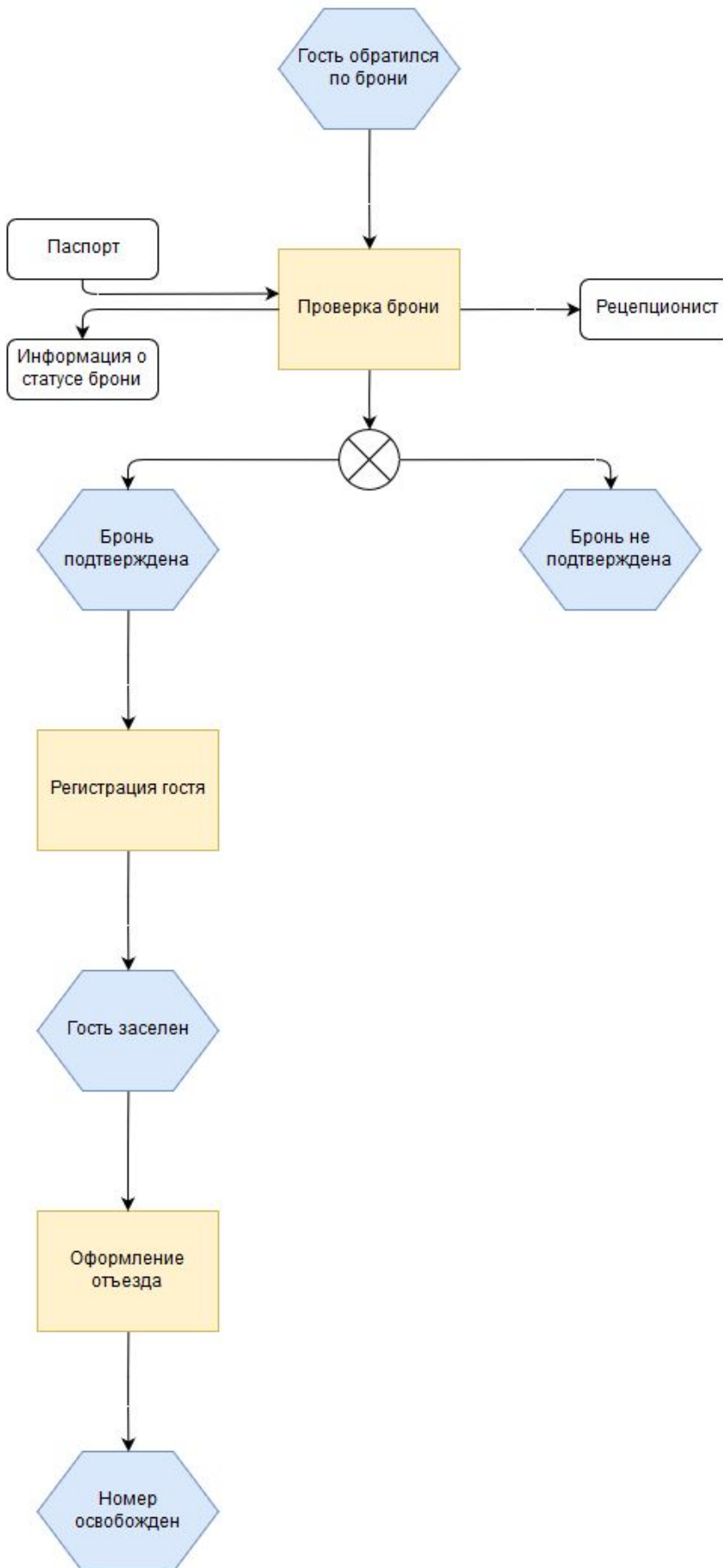


*Обеспечивающие*





# Предоставление Номеров



Раздел №4 Количественный и качественный анализ.

В данном разделе нами был выбран SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>● Адекватные финансовые ресурсы;</li><li>● Высокая квалификация персонала гостиницы;</li><li>● Хорошая репутация у потребителей;</li><li>● Предоставляемые гостиничные услуги соответствуют Госстандартам</li><li>● расположение гостиницы</li><li>● Высокий уровень квалификации персонала</li><li>● Комплекс дополнительных услуг (косметологический кабинет и др.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Отсутствие рекламы</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>● Совершенствование системы организации обслуживания гостей</li><li>● Рост деловой активности, увеличение турпотока, которое приведет к увеличению спроса на рынке.</li><li>● Расширение спектра услуг с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов</li><li>● Развитие глобальных информационных систем</li><li>● Совершенствование автоматизированных систем, в том числе гостиничных компьютерных продуктов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Изменение потребностей и вкусов гостей.</li><li>● Сокращение финансирования Неблагоприятная политика государства в отношении гостиничного бизнеса.</li><li>● Конкуренты</li><li>● Отказ постоянного туроператора работать с данной гостиницей. (потеря средств на поиски нового партнера)</li><li>● Изменение цен на услуги, используемые гостиницей.</li><li>● Изменение законодательства в отношении налогообложения.</li></ul>

В ходе проведенного анализа было выяснено, что процесс должен продолжать совершенствоваться. В ходе улучшения функционирования процесса будут приняты следующие меры:

-Предоставление VIP-гостям услуг дворецкого.

В Москве услуги дворецких может предоставить не каждый отель. В гостинице «ЛоттеРус» такой услуги нет, и чтобы повысить качество обслуживания VIP-гостей возможно рассмотреть вариант создания своей службы дворецких. Высококласные отели, имеющую свою службу дворецких, предоставляют гостю дворецкого на все время проживания в гостинице. Дворецкий гостя выполняет любые просьбы гостя, он может встретить гостя в аэропорту и сопроводить на выбранной гостем машине с шофером до гостиницы, разбирает вещи гостя, проводит ознакомление с люкс-номером, (показывает где мини-бар, как работает аппаратура и т. д.) и уходит оставляя свой номер телефона и сказав гостю что он всегда рядом. Дворецкие как правило живут в отдельном номере на том же этаже что и гость. VIP-гость может иметь своих личных дворецких, но только дворецкий гостиницы может скоординировать их работу и выполнить просьбу в максимально короткий срок. Дворецкий гостиницы знает все нюансы о предоставляемых услугах гостиницы. Свободно говорит на минимум трех языках. дворецкого не ограничиваются территорией гостиницы: дворецкий может сопроводить гостя на мероприятие, выступить в разговоре в качестве переводчика, помочь ориентироваться в городе, может даже сводить в музей – все что пожелает гость. Ведь именно в этих ситуациях гости путаются и тратят много времени на их решение. VIP-гостю будет намного комфортнее пребывание в незнакомом городе, а то и стране, с человеком, который может решить все его бытовые (а иной раз и не только бытовые) проблемы. Дворецкий доступен для гостя в любое время суток. Дворецкий спит только когда гость спит. К отъезду гостя дворецкий упаковывает его вещи и может сопроводить гостя до самолета/поезда.

С момента прибытия гостя вплоть до последней секунды отъезда, личный дворецкий делает все, чтобы во время пребывания гостя в отеле о нем постоянно заботились и роскошно баловали.

Мотивация в обучении обслуживающего персонала.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Материальное поощрение целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Организационные методы включают в себя: участие в делах организации, перспектива приобрести новые знания и навыки, обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя: создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.); высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Очередной этап – это персональная подготовка. Она обязательна не только для руководства гостиницы, но и для всего обслуживающего персонала. При этом степень подготовки сотрудников должна соответствовать уровню предоставляемых ими услуг. Регулярно, но не реже одного раза в пять лет, проводится переподготовка производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда.

Не реже чем через три года должна проводиться профессиональная переподготовка работников гостиничного предприятия на курсах повышения квалификации по специальной программе.

Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию

требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений.

Особые требования предъявляются к знанию иностранных языков. Для гостиниц категории «5 звезд» всему персоналу, работающему с проживающими, необходимо свободное владение минимум тремя иностранными языками.

Усовершенствование организации обслуживания лиц с ограниченными физическими возможностями.

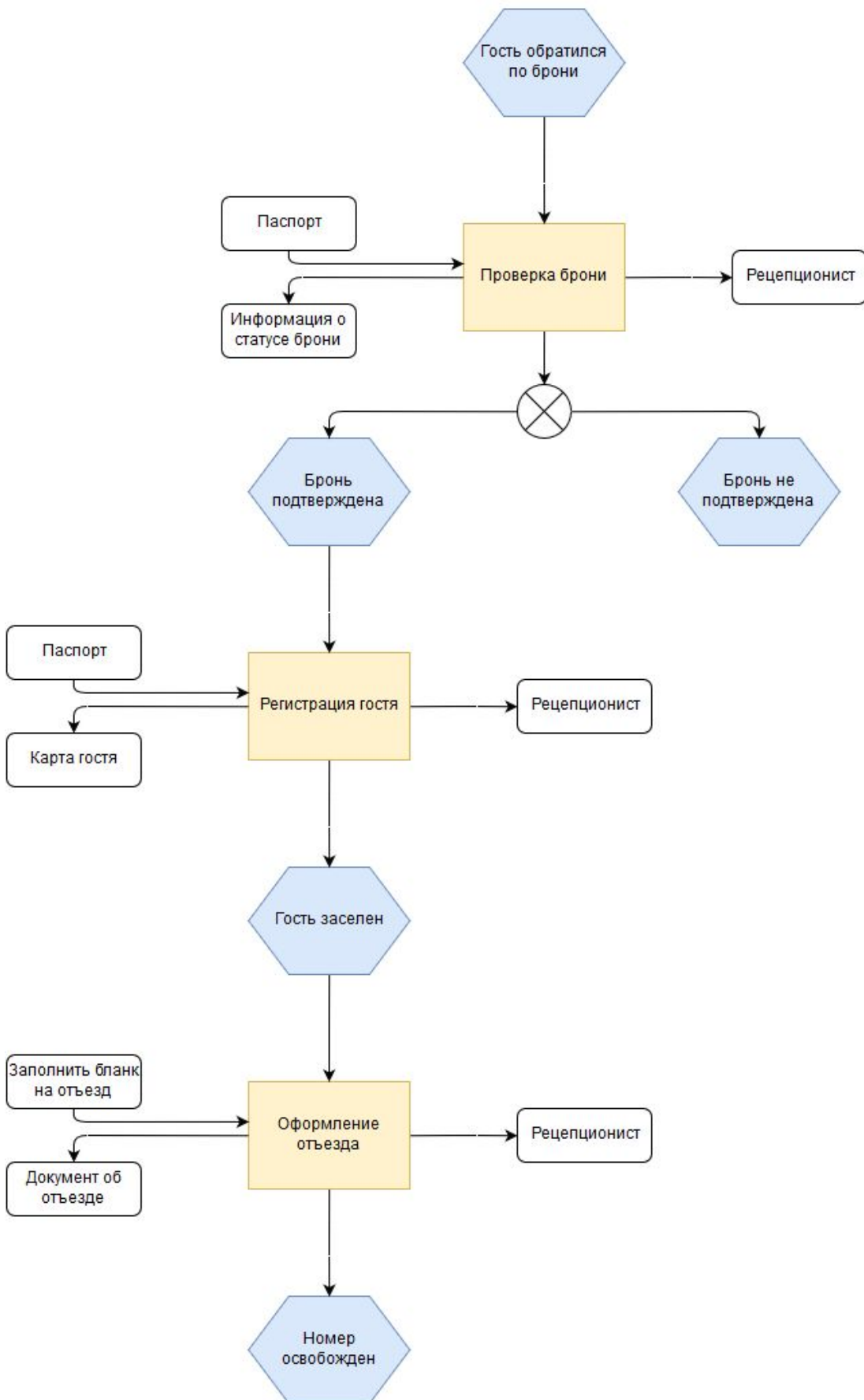
Решение проблемы нехватки парковочных мест.

В гостинице «Националь» имеется бесплатная наземная парковка в количестве 15 мест около гостиницы. В течении долгого времени гости жаловались на нехватку парковочных мест. Так как построить подземную парковку из за архитектурного сооружения нельзя, а структурную парковку (Это отдельное здание, чаще двух- или трехуровневое, выстроенное рядом с бизнес-центром, гостиницами, жилыми домами) не построить из за нехватки мест в близи гостиницы, не возможно. Администрация гостиницы откликнулась на эти жалобы и решила данную проблему путем сотрудничества с гостиницей «The Ritz-Carlton», а именно гостиница «ЛоттеРус» арендует половину подземной парковки. Тем самым гостиница «ЛоттеРус» решила данную проблему. Въезд в паркинг расположен между The Ritz-Carlton и гостиницей «Националь»

Раздел 5. Совершенствование/реинжиниринг бизнес-процессов

В ходе проведенного анализа нами был выбран путь совершенствования бизнес процесса. А именно, улучшения процесса функционирования отдела по работе с клиентами.

# Предоставление номеров



Качественные признаки:

Увеличение положительных отзывов на сайте организации, книге жалоб и предложений.

Повышение рейтинга гостиницы за счет увеличения количества положительных рецензий на интернет-ресурсах.

<i>Количественные признаки</i>					
Признак	2014	2015	Абсолютное отклонение	Темпы роста	Темпы прироста
Затраты на 1 рубль объема реализации услуг Руб.	0,90	0,88	-0,02	97,78%	-2,22%
Численность работающих тыс. чел.	7	9	+2	128,57%	28,57%

Раздел 6. Информационная инфраструктура Название:

1С:Предприятие 8

Использующие подразделения:

- Служба приема и размещения

Цель использования информационной системы:

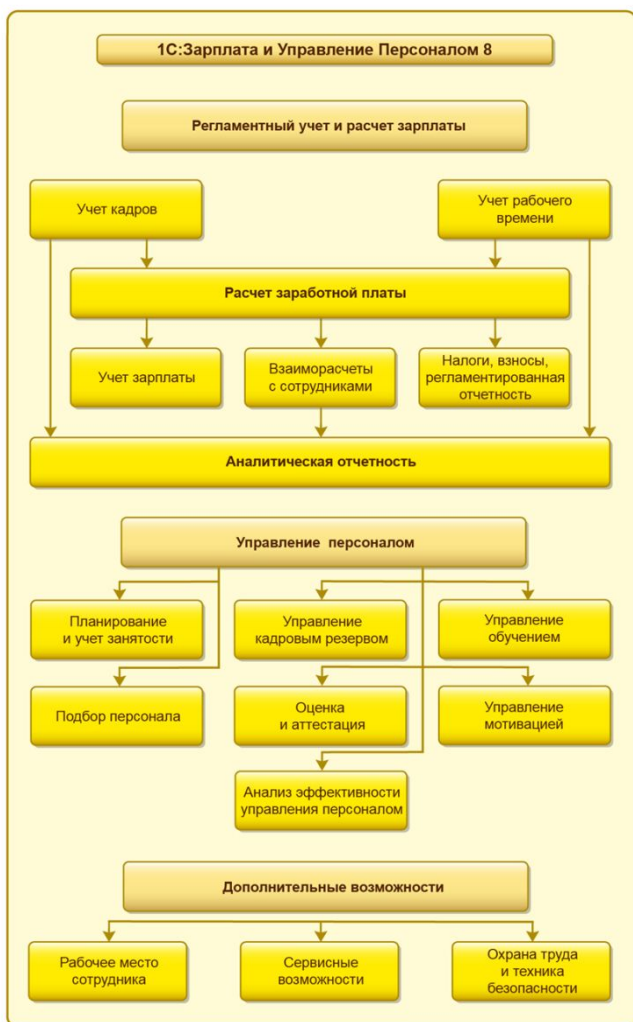
- упрощение и ускорение процессов

Автоматизируемые процессы:

- поддержка оперативного управления предприятием;
- автоматизация организационной и хозяйственной деятельности;
- ведение бухгалтерского учета с несколькими планами счетов и произвольными измерениями учета, регламентированная отчетность;

- широкие возможности для управленческого учета и построения аналитической отчетности, поддержка мультивалютного учета;
- решение задач планирования, бюджетирования и финансового анализа;
- расчет зарплаты и управление персоналом;

Функциональные возможности:



Масштабируемость:

Система 1С:Предприятие 8 имеет хорошие возможности масштабирования. Она позволяет работать как в файловом варианте, так и с использованием технологии «клиент-сервер».



Распределенная информационная база<<клиент-сервисная версия<<сетевая версия.файловый вариант<<персональное использование

Возможности интеграции:

Система 1С:Предприятие 8 является открытой системой. Она предоставляет возможность для интеграции практически с любыми внешними программами и оборудованием на основе общепризнанных открытых стандартов и протоколов передачи данных.

- Обмен данными
- REST интерфейс
- HTTP-сервисы
- JSON
- Web-сервисы
- XML-документы
- Внешние источники данных
- XDTO
- Работа с HTTP и FTP
- Работа с электронной почтой
- Технология внешних компонентов
- Внешнее соединение
- Работа с файлами
- HTML-документы
- Текстовые документы
- Текстовые файлы
- Automation Client/Server
- DBF-файлы
- Макеты ActiveDocument
- Работа с двоичными данными

Раздел 7. Регламентация процесса

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО**

**«ЛОТТЕ РУС»**

**РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

**«Функционирование отдела по работе с клиентами»**

**Москва 2016**

## С о д е р ж а н и е

1 Общие положения.....	1	
1.1 Область применения.....	1	
1.2 Термины, определения и сокращения.....	1	
2 Схема исполнения бизнес-процесса.....	2	
3 Условия выполнения.....	3	
3.1 Условия начала.....	3	
3.2 Условия		
окончания.....	4	
3.3		
Результат.....		
.....	4	
4 Порядок выполнения.....	5	
4.1 Предоставление номеров.....	5	
5		
Ответственность.....		
.....	6	
6 Перечень ссылок.....	7	7

## **1. Общие положения**

### **1.1 область применения**

1. Регламент бизнес-процесса «Функционирование отдела по работе с клиентами» (далее – Регламент) определяет порядок контроля работы с клиентами в АО «ЛОТТЕ РУС» (далее – Организация).
2. Требования и правила Регламента распространяются на все структурные подразделения Организации.
3. Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом генерального директора Организации.
4. Работники Организации обязаны знать и выполнять требования Регламента. Все вновь принятые на работу сотрудники Организации должны быть ознакомлены руководителями структурных подразделений с установленным порядком контроля исполнения документов в Организации.

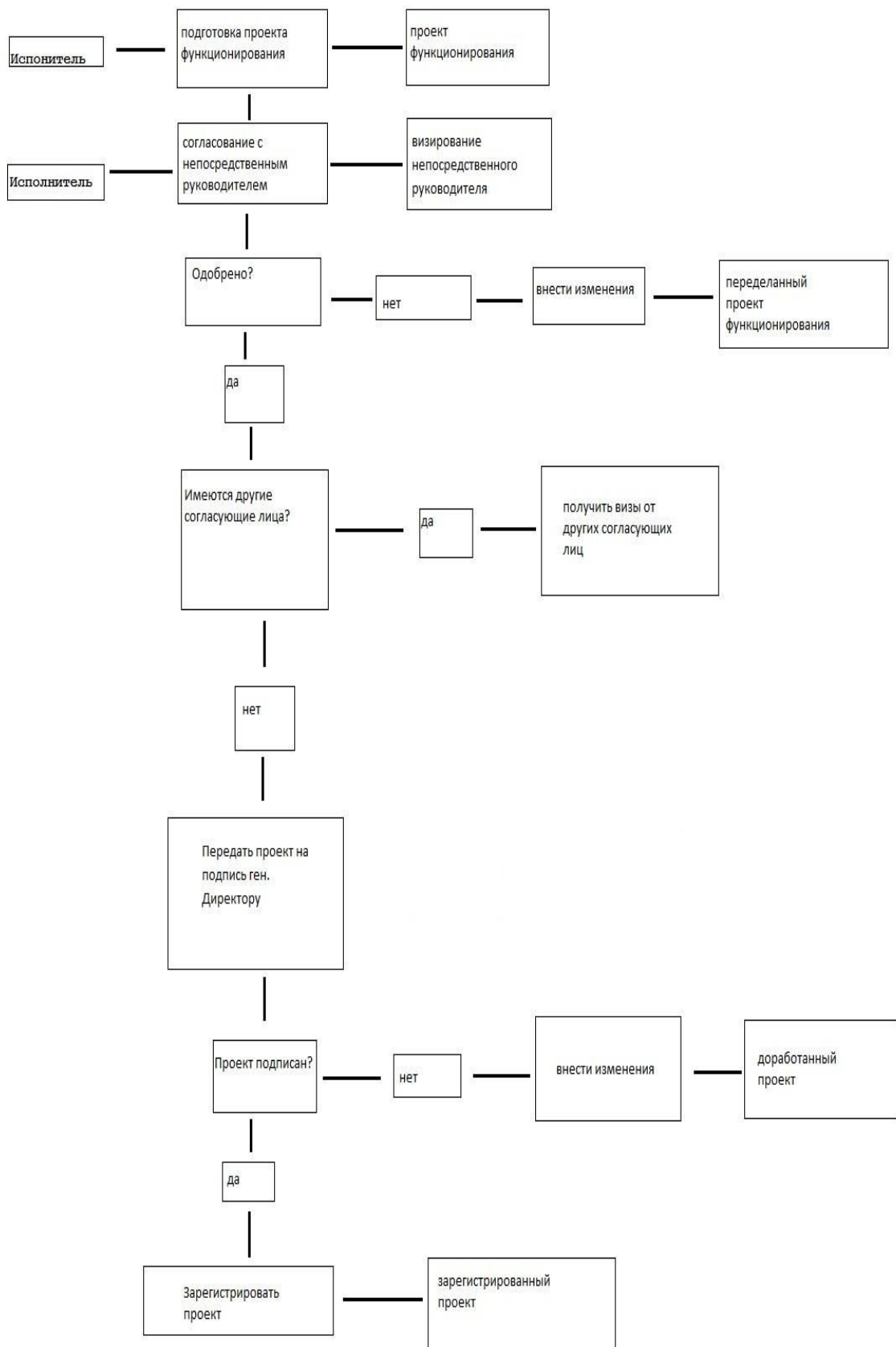
### **1.2 Термины**

Исполнитель – работник Организации, которому поручено исполнение задачи.

Визы (визирование) - реквизит, фиксирующий согласие или несогласие должностного лица.

Проект - создание уникального продукта, услуги или результата.

## 2. Схема исполнения бизнес-процесса



### 3. Условия Выполнения

### 3.1 Условия начала

Исходные события:

1. Гость обратился по брони
2. Проверка брони
3. Бронь подтверждена/не подтверждена

Входы:

Что	От кого	Кому	Требования
Гость обратился по брони	гость	ресепшионист	Электронное бронирование, бронирование по телефону, бронирование на месте. (Раздел 5, модель «предоставление номеров»)
Проверка брони	гость	ресепшионист	Проверка брони по паспортным данным
Подтверждение брони	гость	ресепшионист	Проверка статуса бронирования

### 3.2 Условия окончания

Завершающие события:

1. Регистрация гостя.

2. Гость заселен.
  3. Оформление отъезда.
- Результаты:

Результат Регистрация гостя	От кого гость	Кому ресепшионист	Требования Внесение гостя в базу данных на конкретный период
Гость заселен	гость	Ресепшионист, бэлл-бой	Сопровождение гостя до его номера
Оформление отъезда	гость	ресепшионист	Изъятие данных о госте

### **Порядок выполнения**

Предоставление номеров

**Исполнитель:** Ресепшионист.

Исходные события:

1. Гость обратился по брони.
2. Проверка брони.
3. Бронь подтверждена/не подтверждена.

Входы:



Что Гость обратился по брони	От кого гость	Кому ресепшионист	Требования Электронное бронирование, бронирование по телефону, бронирование на месте. (Раздел 5, модель «предоставление номеров»)
Проверка брони	гость	ресепшионист	Проверка брони по паспортным данным
Подтверждение брони	гость	ресепшионист	Проверка статуса бронирования

1. Принимает заявку на бронирование номера.
2. Обрабатывает данные о госте.
3. Оглашает гостю результат о бронировании.

Продолжительность: Функция занимает не более 10-и минут.

Результат Положительный ответ гостю	Кому Менеджер по работе с клиентами	Требования Передача отчетности от ресепшиониста к менеджеру в электронном виде, либо по телефону.
Результат поиска бронирования	Менеджер по работе с клиентами	Передача отчетности от ресепшиониста к менеджеру в электронном виде, либо по телефону.
Оформление заселения	Менеджер по работе с клиентами	Передача отчетности от ресепшиониста к менеджеру в электронном виде, либо по телефону.

## **Ответственность**

Руководители подразделений, участвующих в исполнении бизнес-процесса, несут ответственность за корректное и своевременное выполнение требований настоящего документа непосредственными исполнителями.

В случае невозможности выполнения требований настоящего документа непосредственными исполнителями, руководитель подразделения обязан оперативно известить об этом Владельца бизнес-процесса.

Владелец процесса несет ответственность за актуальность и корректность настоящего документа.

В настоящем документе использованы ссылки на следующие внутренние документы:

1. Устав, «УСТАВ акционерного общества «ЛОТТЕ РУС», 1107746766148, 20.09.2010.
2. Положение, «ПОРЯДОК ПРОЖИВАНИЯ В ОТЕЛЕ» 20.09.2007
3. Штатное расписание, «АО «ЛОТТЕ РУС»», 0301017, 29.12.2012
4. «Должностная инструкция администратора в АО «ЛОТТЕ РУС»» 23.09.2001

*Список используемой литературы*

Буч-2000 Буч Г., Рамбо Дж., Джекобсон А. Язык

UML. Руководство пользователя.: Пер. с англ.– М.: ДМК, 2000.

Калашян А.Н., Калянов Г.Н.

Структурные модели бизнеса: DFD технологии. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: ВестьМетаТехнология, 2001.

Коберн А. Современные методы описания функциональных требований к системам.: Пер. с англ. – М.: ЛОРИ, 2002.