

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



Д.А. Циринг
«22» февраля 2023 г.

Лысенко Ю.В.

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
Направленность программы бакалавриата
«Управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 50 от «21» февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «14» февраля 2023 г.)*

Челябинск 2023

Оглавление

3

3

Ошибка! Закладка не определена.

5

Ошибка! Закладка не определена.

6

7

8

10

10

Ошибка! Закладка не определена.

12

19

20

22

Ошибка! Закладка не определена.

Ошибка! Закладка не определена.

1. Наименование дисциплины

Управление бизнес процессами

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-5	Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений	1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.	Знать: результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений. Уметь: применять результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.
		2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формулирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.	Знать: анализ и оценку финансово-хозяйственного состояния организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формулирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации. Уметь: анализировать и оценивать финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формулирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.
ПКН-6	Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом,	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание	Знать: применение инструментария финансового менеджмента для управления; оценку принимаемых финансовых решений с точки зрения их влияния на создание

	принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	стоимости компании.	стоимости компании. Уметь: применять инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.
		2.Проводит расчеты эффективности реальных финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.	Знать: расчеты эффективности реальных финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании. Уметь: проводить расчеты эффективности реальных финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Уметь: аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.
		2.Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: системную формулировку цели и постановку задачи управления. Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.
		3.Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: анализ ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Уметь: взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.
		4.Критически переосмысливает свой выбор,	Знать: свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами.

		сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Уметь: критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.
		5.Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Уметь: корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.
		6.Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы. Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к общепрофессиональному циклу. Изучение дисциплины «Управление бизнес процессами» базируется на сумме знаний, полученных студентами в процессе обучения в бакалавриате и является базой для последующего изучения предметов «Теория организации и управления изменениями», «Теория и история менеджмента» и др.

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4/144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия	34	34
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	Курсовая работа	Курсовая работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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. Теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования

Сущность, цели, задачи, принципы бизнес-процессного моделирования. Понятие бизнес-модели. Принцип гомоморфизма — научная основа процессного моделирования. Основные понятия бизнес-процессного моделирования. Типовые экономические задачи, решаемые при помощи моделирования. Условия применимости, преимущества и недостатки метода моделирования.

Тема 2. Современные концепции менеджмента и подходы к управлению организацией

Направления развития менеджмента современной организации. Технологии и модели управления бизнесом. Модели экономического роста.

Тема 3. Моделирование бизнес-процессов

Процессный подход: концепция внедрения в организации. Структурная схема процесса, границы, входы-выходы, владелец процесса. Классификация процессов, показатели для управления процессом. Построение архитектуры процессов. Различные подходы к построению архитектуры, выбор методики построения архитектуры. Методика построения на основе цепочек добавленной ценности (Value-added process chain – VAC). Разработка модели процессов на верхнем уровне. Определение процессов структурных единиц и согласование границ. Регламентация бизнес-процессов предприятия.

Тема 4. Технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации

Виды бизнес-моделей. Этапы моделирования. Бюджетирование как технология финансового моделирования. Применение динамических имитационных моделей в целях финансового планирования. Принципы и алгоритм реализации динамических имитационных моделей финансово-хозяйственной деятельности при помощи технологии процессного управления.

Тема 5. Использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности

Приемы и методы оценки качества решений по управлению организацией с применением процессных моделей. Эффективность управленческих решений. Понятие идеальной и фактической бизнес-моделей функционирования корпораций, их соотношение и оценка соответствия. Графическая интерпретация.

Тема 6. Обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования

Программные продукты для оценки и управления инвестиционными проектами: Project Expert, COMFAR, «Альт-Инвест». Программные продукты для анализа финансового состояния предприятия: Audit Expert, «Альт-Финансы», БЭСТ-Финансы, ЭДИП. Программные продукты для финансового планирования и бюджетирования: «БЭСТ-План», «Альт-Прогноз». Обзор функций. Демоверсии.

5.2. Учебно–тематический план

Таблица 2

№ п/ п	Наименовани е тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоят ельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинар ы, практиче ские занятия	Занятия в интеракт ивных формах		
1.	Теоретические аспекты бизнес- процессного моделирования	20	6	2	4	2	14	Опрос, групповая дискуссия
2.	Современные концепции менеджмента и к подходы управлению организацией	24	8	2	6	2	16	Опрос, тестирование, групповая дискуссия, решение задач
3.	Моделирование бизнес- процессов	26	10	4	6	2	16	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос

4.	Технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации	26	10	4	6	4	16	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос
5.	Использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности	24	8	2	6	4	16	Решение задач, анализ кейсов, групповая дискуссия, разбор и анализ конкретных примеров
6.	Обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования	24	8	2	6	3	16	Тестирование, разбор и анализ конкретных ситуаций, решение задач, опрос
	Итого в т.ч.	144	50	16	34	17	94	экзамен
	Итого в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования	1. Сущность, цели, задачи, принципы бизнес-процессного моделирования. 2. Понятие бизнес модели. 3. Принцип гомоморфизма — научная основа процессного моделирования. 4. Основные понятия бизнес-процессного моделирования. 5. Типовые экономические задачи, решаемые при помощи моделирования. 6. Условия применимости, преимущества и недостатки метода моделирования. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 2. Современные концепции менеджмента и подходы к	1. Направления развития менеджмента современной организации.	Семинары, практические

управлению организацией	2. Технологии и модели управления бизнесом. 3. Модели экономического роста. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 3. Моделирование бизнес-процессов	1. Процессный подход: концепция внедрения в организации. 2. Структурная схема процесса, границы, входы-выходы, владелец процесса. 3. Классификация процессов, показатели для управления процессом. 4. Построение архитектуры процессов. 5. Различные подходы к построению архитектуры, выбор методики построения архитектуры. Методика построения на основе цепочек добавленной ценности (Value-added process chain – VAC). 6. Разработка модели процессов на верхнем уровне. 7. Определение процессов структурных единиц и согласование границ. 8. Регламентация бизнес-процессов предприятия. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 4. Технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации	1. Виды бизнес моделей. 2. Этапы моделирования. 3. Бюджетирование как технология финансового моделирования. 4. Применение динамических имитационных моделей в целях финансового планирования. 5. Принципы и алгоритм реализации динамических имитационных моделей финансово-хозяйственной деятельности при помощи технологии процессного управления. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
Тема 5. Использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности	1. Приемы и методы оценки качества решений по управлению организацией с применением процессных моделей. 2. Эффективность управленческих решений. 3. Понятие идеальной и фактической бизнес-моделей функционирования корпораций, их соотношение и оценка соответствия. 4. Графическая интерпретация. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение. Контрольная работа.

Тема 6. Обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования	1. Программные продукты для оценки и управления инвестиционными проектами: Project Expert, COMFAR, «Альт-Инвест». 2. Программные продукты для анализа финансового состояния предприятия: Audit Expert, «Альт-Финансы», БЭСТ-Финансы, ЭДИП. 3. Программные продукты для финансового планирования и бюджетирования: «БЭСТ-План», «Альт-Прогноз». 4. Обзор функций. Демоверсии. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.3, 8.2.4-8.2.7, раздел 9	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.
---	---	---

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования	1. Сущность, цели, задачи, принципы бизнес-процессного моделирования. 2. Понятие бизнес модели. 3. Принцип гомоморфизма — научная основа процессного моделирования. 4. Основные понятия бизнес-процессного моделирования. 5. Типовые экономические задачи, решаемые при помощи моделирования. 6. Условия применимости, преимущества и недостатки метода моделирования.	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка докладов и презентаций по выбранному вопросу с использованием средств мультимедиа.
Тема 2. Современные концепции менеджмента и подходы к управлению организацией	1. Направления развития менеджмента современной организации. 2. Технологии и модели управления бизнесом. 3. Модели экономического роста.	Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными интернет-порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 3. Моделирование бизнес-процессов	1. Процессный подход: концепция внедрения в организации. 2. Структурная схема процесса, границы, входы-выходы, владелец процесса. 3. Классификация процессов, показатели для управления процессом.	Подготовка к тестированию. Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными Интернет порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение

	4. Построение архитектуры процессов. 5. Различные подходы к построению архитектуры, выбор методики построения архитектуры. Методика построения на основе цепочек добавленной ценности (Value-added process chain – VAC). 6. Разработка модели процессов на верхнем уровне. 7. Определение процессов структурных единиц и согласование границ. 8. Регламентация бизнес-процессов предприятия.	научных публикаций по теме и нормативных правовых актов. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 4. Технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации	1. Виды бизнес моделей. 2. Этапы моделирования. 3. Бюджетирование как технология финансового моделирования. 4. Применение динамических имитационных моделей в целях финансового планирования. 5. Принципы и алгоритм реализации динамических имитационных моделей финансово-хозяйственной деятельности при помощи технологии процессного управления.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 5. Использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности	1. Приемы и методы оценки качества решений по управлению организацией с применением процессных моделей. 2. Эффективность управленческих решений. 3. Понятие идеальной и фактической бизнес-моделей функционирования корпораций, их соотношение и оценка соответствия. 4. Графическая интерпретация.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 6. Обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования	1. Программные продукты для оценки и управления инвестиционными проектами: Project Expert, COMFAR, «Альт-Инвест». 2. Программные продукты для анализа финансового состояния предприятия: Audit Expert, «Альт-Финансы», БЭСТ-Финансы, ЭДИП. 3. Программные продукты для финансового планирования и бюджетирования: «БЭСТ-План», «Альт-Прогноз». 4. Обзор функций. Демоверсии.	Работа с учебной литературой, с ресурсами сети интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.

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

Примерный перечень тем к курсовой работе

1. Теоретические аспекты процессного моделирования
2. Сущность, цели, задачи, принципы бизнес моделирования.
3. Основные экономические индикаторы развития предприятия.
4. Фактографические и казуальные методы математического прогнозирования.
5. Модели экономического роста.

6. Моделирование бизнес-процессов
7. Процессный подход: концепция внедрения в организации.
8. Структурная схема процесса, границы, входы-выходы, владелец процесса.
9. Классификация процессов, показатели для управления процессом.
10. Построение архитектуры процессов.
11. Различные подходы к построению архитектуры, выбор методики построения архитектуры.
12. Методика построения на основе цепочек добавленной ценности (Value-added process chain – VAC).
13. Разработка модели процессов на верхнем уровне.
14. Регламентация бизнес-процессов предприятия.
15. Технологии построения процессных моделей и способы их реализации
16. Программные продукты для оценки и управления инвестиционными проектами: Project Expert, COMFAR, «Альт-Инвест».
17. Программные продукты для анализа финансового состояния предприятия: Audit Expert, «Альт-Финансы», БЭСТ-Финансы.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Экономика, финансы и управление».

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Пример практико-ориентированного задания

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-5	Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования	1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при	1.Опишите бизнес-процессы и составьте блок-схему такой производственной системы, как McDonald's или другое кафе быстрого обслуживания. Попробуйте выявить в составленной вами схеме лишние этапы, можно ли от них избавиться и как? Отвечает ли существующий уровень

	данных учета для принятия управленческих решений	составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.	обслуживания семи основным характеристикам сервисной системы? Можно ли увеличить долю операций, выполняемых посетителями самостоятельно (самообслуживание)? Какие требования необходимо предъявлять к сотрудникам кафе ? Какие критерии оценки услуг необходимо использовать?
		2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формулирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.	Ситуационная задача. 1. Опишите концепцию управления бизнес процессами (Business Process Management) и охарактеризуйте ее составные части. 2. Перечислите и охарактеризуйте критерии выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений. 3. Вам поручили провести анализ и повысить эффективность бизнес-процесса в организации. В ходе работы Вы выявили необходимость внедрения изменений в данный бизнес-процесс и попытались обосновать своё решение перед коллегами. Однако они встретили это сопротивлением. Что Вы сделаете для его преодоления?
ПКН-6	Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании	Ситуационная задача. 1. Приведите основные положения структурного анализа, используемые при моделировании деятельности организации. Приведите примеры. 2. Раскройте содержание сквозного или межфункционального бизнес-процесса. 3. Вы сформировали команду для трансформации одного из бизнес-процессов на вашем предприятии. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе. Кого следовало бы еще включить в команду?

		2.Проводит расчеты эффективности реальных финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.	Ситуационная задача. Вы – руководитель сети автозаправочных станций. Для отладки бизнес-процессов Вы решаете прибегнуть к методу «таинственного покупателя». Опишите подробно задание для внешнего аудитора таким образом, чтобы это мероприятие способствовало не только поиску недостатков и наказанию виновных, а принесло бы максимальную информацию о существующих процессах и помогло бы их совершенствованию. Разработайте план, периодичность, критерии оценки и систему оценки АЗС вашей компании и компаний конкурентов. Как эффективно использовать полученные данные ?
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1.Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Задание 1. Во втором квартале предприятие реализовало продукции на 2 500 тыс. рублей, среднеквартальная сумма оборотных средств составила 250 тыс. руб. В третьем квартале объем реализации продукции увеличится на 10%, а время одного оборота оборотных средств будет сокращено на два дня. Определите показатели эффективности управления оборотными средствами. Сравните полученные результаты. Эффективно предлагаемое управленческое решение?
		2.Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Задание 2. Постоянные издержки предприятия составляли 28 тыс. руб. Удельные переменные издержки равны 80 руб., цена единицы продукции 100 руб. Как повлияет уменьшение переменных расходов на 10% на основные финансово-экономические показатели, отражающие результаты деятельности организации? Сравните полученные результаты. Эффективно предлагаемое управленческое решение?
		3.Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Задание 3. Уставный капитал НАО — 800 тыс. руб., причем привилегированных акций выпущено на сумму 200 тыс. руб., номиналом 10 тыс. руб. каждая и доходностью 30% годовых. Номинальная стоимость обыкновенных акций — 10 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в конце года составила — 1млн. руб., 2% направляется на выплату дивидендов по обыкновенным акциям. Определите

			дивидендный фонд, дивиденды по обыкновенным и привилегированным акциям, рентабельность уставного капитала. Оцените интересы собственников с позиции инвесторов. Средняя ставка по банковским вкладам — 7 %.
		4.Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Задание 4. Три физических лица, в результате проведенных самостоятельных исследований создали новый продукт. Они решили организовать производство продукции, объединив свои денежные средства и имеющееся оборудование (компьютеры, принтер 3D и т.д.). Планируется начать с небольших объемов производства. Какую организационноправовую форму можно выбрать для осуществления совместной предпринимательской деятельности? Поясните возможности выбранной организационноправовой формы для развития бизнеса.
		5.Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Задание 5. Выделите характерные особенности общества с ограниченной ответственностью (ООО) 1. ООО обязано публиковать устав, данные о балансе, изменения размера капитала и перемещениях в составе директората 2. Наличие (создание) уставного капитала 3. Высшим органом ООО является общее собрание его участников 4. Участник ООО не обязан вносить дополнительные средства в уставный капитал предприятия 5. Участник ООО не вправе распоряжаться своей долей в уставном капитале
		6.Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Задание 2. Организация считается созданным с момента 1.Полной оплаты уставного (складочного) капитала 2.Выпуска первого объема продукции (работ, услуг) 3.Государственной регистрации и записи в реестр юридических лиц 4.Утверждения устава организации всеми участниками 5.Получения прибыли

Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ темы дисциплины	Тематика занятий	Код компетенции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения, навыки)
-------------------	------------------	-----------------	------------------	--

Тема 1	Теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования; Уметь: применять теоретические аспекты бизнес-процессного моделирования; Владеть: теоретическими аспектами бизнес-процессного моделирования
Тема 2	Современные концепции менеджмента и подходы к управлению организацией	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: современные концепции менеджмента и подходы к управлению организацией; Уметь: применить современные концепции менеджмента и подходы к управлению организацией; Владеть: современными концепциями менеджмента и подходами к управлению организацией
Тема 3	Моделирование бизнес-процессов	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение. Контрольная работа.	Знать: моделирование бизнес-процессов; Уметь: применить моделирование бизнес-процессов; Владеть: моделированием бизнес-процессов
Тема 4	Технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации; Уметь: применить технологии построения бизнес-моделей организаций и способы их реализации; Владеть: технологией построения бизнес-моделей организаций и способами их реализации
Тема 5	Использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: использование процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценке их социально-экономической эффективности; Уметь: использовать процессное моделирование в принятии управленческих

				решений и оценку их социально-экономической эффективности; Владеть: использованием процессного моделирования в принятии управленческих решений и оценкой их социально-экономической эффективности
Тема 6	Обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования	ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары, практические занятия. Опрос и групповая дискуссия, заслушивание докладов и их обсуждение.	Знать: обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования; Уметь: использовать обзор программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования; Владеть: обзором программных продуктов для бизнеспроцессного моделирования

Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенций	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПКН-5 ПКН-6 УК-11	Семинары	Семинары	Семинары
	Практические занятия	Практические занятия	Практические занятия
	Опрос	Опрос	Опрос
	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач	Решение ситуационных задач
	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия	Групповая дискуссия
	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение	Заслушивание докладов и их обсуждение
	Курсовая работа	Курсовая работа	Курсовая работа
	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций	Анализ конкретных ситуаций
		Решение кейсов	Решение кейсов
			Тест

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие бизнес-процесса. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Принципы и условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессов.
4. Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.
5. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов: изменение организационной

структуры.

6. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов: изменение организации бизнес-процессов.

7. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов: изменение организации управления.

8. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов: изменение межорганизационных взаимодействий.

9. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Основания для начала работ по реинжинирингу.

10. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: идентификация бизнес-процессов.

11. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: обратный инжиниринг.

12. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: прямой инжиниринг.

13. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

14. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

15. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.

16. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.

17. Характеристика бизнес-процесса. Состав обобщенной модели бизнес-процесса.

18. Понятие рабочего процесса, ресурсов бизнес-процесса и организационных единиц.

19. Понятие функций и событий бизнес-процесса.

20. Методологии реинжиниринга бизнес-процессов.

21. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: идентификация видов деятельности для реинжиниринга бизнес-процессов.

22. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: разработка технического задания.

23. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: обратный инжиниринг.

24. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: прямой инжиниринг.

25. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: реализация проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

26. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов: внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

27. Компонентная технология реинжиниринга бизнес-процессов с использованием системы управления знаниями.

28. Процессное управление и менеджмент качества.

29. Процессное управление: оптимизация затрат, оптимизация «цепочки поставок».

30. Процессное управление: выделение «сквозных процессов».

31. Принципы построения сети бизнес-процессов организации.

32. Определение владельцев процессов.

33. Методика описания бизнес-процессов.

34. Моделирование бизнес-процессов «как есть».

35. Сущность модели «как должно быть».

36. Сущность методологии моделирования бизнес-процессов.

37. Общая характеристика PPP Design/IDEF.

38. Сущность методологии ARIS.

39. Сущность имитационного моделирования бизнес-процессов.
40. Типы имитационных моделей бизнес-процессов.

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

(Финансовый университет)

Кафедра «Экономика, управление и финансы»

Дисциплина «Управление бизнес процессами»

Форма обучения

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

направленность Управление бизнесом Учебная группа

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

1 вопрос (15 баллов).

Дайте развернутый ответ на вопрос:

Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов: обратный инжиниринг **2 вопрос (20 баллов).**

Дайте развернутый ответ на вопрос:

Процессное управление и менеджмент качества.

3 вопрос (25 баллов)

Практико-ориентированное задание:

1. Приведите основные положения структурного анализа, используемые при моделировании деятельности организации. Приведите примеры.
2. Раскройте содержание сквозного или межфункционального бизнес-процесса.
3. Вы сформировали команду для трансформации одного из бизнес-процессов на вашем предприятии. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе. Кого следовало бы еще включить в команду?

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете», иные приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

8.1. Основная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 289 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468913>

2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 282 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469152>

3. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 228 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/475174>

8.2. Дополнительная литература:

4. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 296 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1003291>

5. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 252 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1091810>

6. Бережная, Е. В. Диагностика финансово-экономического состояния организации : учебное пособие / Е.В. Бережная, О.В. Бережная, О.И. Косьмина. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/935415>

7. Кукукина, И. Г. Оценка имущества: материальные и нематериальные активы, бизнес : учебное пособие / И.Г. Кукукина, М.В. Мошкарina. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 190 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1013716>

8. Рыжова, В. В. Экономическое управление организацией : учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М : Финансы и статистика, 2016. — 248 с.: ил. - URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/538919>

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

1. Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России. <http://www.finansy.ru>

2. Галерея экономистов. <http://www.ise.openlab.spb.ru/cgi-ise/gallery>

3. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банк России): аналитические материалы. <http://www.cbr.ru>

4. «Открытая экономика» – экспертный сайт Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" (www.opes.ru).

5. Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации. //http://www.economy.gov.ru
6. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. //http://www.minfin.ru
7. РосБизнесКонсалтинг (РБК): материалы аналитического и обзорного характера. //http://www.rbc.ru
8. Сайт Нуреева Р.М., проф., заведующего кафедрой «Экономическая теория» Финансового университета - http://rustem-nureev.ru
9. Сайт Юданова А.Ю., профессора кафедры «Экономическая теория» Финансового университета— http://www.yudanov.ru
10. Федеральная служба государственной статистики (ФСГС) России. //http://www.gks.ru/

Электронные ресурсы БИК

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) http://elib.fa.ru/
- Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» http://biblioclub.ru/
- Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.com
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» https://www.biblio-online.ru/
- Электронно-библиотечная система издательства Проспект http://ebs.prospekt.org/books
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital http://lib.alpinadigital.ru/
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru http://elibrary.ru
- Электронная библиотека http://grebennikon.ru
- Национальная электронная библиотека http://нэб.рф/
- Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки https://dvs.rsl.ru/
- Финансовая справочная система «Финансовый директор» http://www.1fd.ru/
- Электронная коллекция книг издательства Springer:** Springer eBooks http://link.springer.com/
- База данных электронной структурированной информации по частным и публичным компаниям России, Украины, Казахстана **RUSLANA** https://ruslana.bvdep.com/
- Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира http://search.ebscohost.com

- Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance <http://www.sciencedirect.com>

- Базы данных научных журналов издательства Emerald (Accounting, Finance & Economics Collection; Business, Management & Strategy Collection) <http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/collections/>

- Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция» <http://eduvideo.online/>

- База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central компании ProQuest <https://ebookcentral.proquest.com/lib/faru/home.action>

- Юридическая справочная система «Юрист» <http://www.1jur.ru/>

- JSTOR Arts & Sciences I Collection <http://jstor.org>

- Коллекция научных журналов Oxford University Press <https://academic.oup.com/journals/>

- Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК») <http://www.spark-interfax.ru>

- Справочная правовая система «Консультант Плюс». <http://www.consultant.ru>

- Справочная правовая система «ГАРАНТ». <http://www.garant.ru>

- Научная электронная библиотека КиберЛенинка <https://cyberleninka.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Краткие методические указания по выполнению курсовой работы

На первых семинарских (практических) занятиях студентам выдается перечень тем курсовых работ по данной дисциплине. Студент самостоятельно выбирает тему курсовой работы из предложенного перечня. Он может предложить свою формулировку темы курсовой работы, но при этом обязан согласовать ее с преподавателем.

Структура курсовой работы следующая:

Введение;

Основное содержание курсовой работы;

Заключение;

Список использованных источников и литературы.

Введение (объем 1-2 с.). Краткая вступительная часть курсовой работы, в которой рассматривается актуальность вопроса, формулируется цель, осуществляется обзор наиболее значимой для рассматриваемого вопроса научной литературы, изданной в течение последних двух лет.

Основное содержание курсовой работы – обзор современного состояния вопроса (объем 10-12 с.). В этом разделе:

- детализируются составные части выполняемой работы,
- дается понятийный аппарат и содержание отдельных составляющих (раскрывается сущность ключевых категорий и положений по каждой составляющей рассматриваемого вопроса),
- выявляются отдельные факторы, влияющие на решение тех или иных вопросов управления крупнейшим городом (или городской агломерацией) в соответствии с выбранной темой.

В заключении (объем – 1 с.) подводятся итоги достижения цели, поставленной во введении, определяется значимость решения данной проблемы для управления городом (городской агломерацией) и/или их развития.

В список использованных источников и литературы включаются только те источники, которые студентом были изучены и использованы при подготовке работы (на которые имеются ссылки в тексте работы).

Общий объем контрольной работы 13–15 с. (шрифт TimesNewRoman, размер шрифта 14, интервал–1,5).

Курсовая работа представляется для проверки и оценки преподавателю, который в данной группе проводит семинарские занятия.

Оценка контрольной работы студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

№ п/п	Требования	Баллы
1	обоснованность и оригинальность постановки и решения проблемы (вопроса)	1
2	самостоятельность изложения	2
3	наличие индивидуальной точки зрения автора	2
4	аргументированность основных положений и выводов	3
5	чёткость и лаконичность изложения	2
Итого:		10

Максимальная оценка ставится, если студент продемонстрировал:

- знание теории и практики описываемой проблематики;
- наличие ссылок на нормативную документацию, статистических данных, экономических показателей, анализ истории вопроса;
- знание зарубежного опыта, умение обобщать зарубежный опыт по рассматриваемой проблеме и оценивать возможности его практического применения в российских условиях;
- ссылки на источники, наличие фактических данных, способность объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к заключению;

- за творческий подход: оригинальное виденье проблемы, актуальность, новизна, интересные предложения, наличие рисунков, схем, аргументация, всесторонность анализа, оценочные суждения, личные суждения, различные точки зрения, соответствие жанру проблемной научной статьи.

- грамматика, стиль и язык изложения, применение специальных терминов, научность изложения, логика изложения, наличие выводов и предложений в конце работы, умение обобщать, аргументы, оформление работы, грамматика русского языка, орфография, пунктуация.

В контрольной работе оценивается не столько отношение автора к исследуемой проблеме, сколько умение аргументировать, а главное – самостоятельность и оригинальность мышления.

Наиболее высоко будут оцениваться курсовая работа, подготовленная на основе исследования опыта изучаемой дисциплины в конкретной отрасли экономики.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, а именно: Примерные методические рекомендации для студентов бакалавриата по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования в соответствии с распоряжением Финуниверситета от 14.05.2014 г. №256; Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 г. №611/о, Положение о расчетно-аналитической работе, утвержденное приказом Финуниверситета от 19.12.2013г №2161/о (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»; подраздел «Методическая работа» - «Распоряжения»/«Приказы Финуниверситета»), методические рекомендации кафедр.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита KasperskyEndpointSecurity;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, MicrosoftOffice.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, MicrosoftOffice.