

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

**Кафедра операционного и отраслевого менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: r6q9/a1gBN04wZuYr0giT64Q1qLNHgHRp
Дата: 26.03.2025 г.

**П. В. Трифонов, А. Н. Краснов
Управление бизнес-процессами**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент

Образовательная программа:

Управление бизнесом / Bachelor of Business Administration (BBA)

Профиль

Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)

Рекомендовано

*Факультет "Высшая школа управления"
(протокол №53 от 20.05.2025)*

Одобрено

*Кафедра операционного и отраслевого менеджмента
(протокол №10 от 29.04.2025)*

Москва 2025

Содержание

Наименование разделов РПД		Стр.
1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	10
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	10
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	11
5.1.	Содержание дисциплины	11
5.2.	Учебно-тематический план	15
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий	17
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для	22

	самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	22
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	26
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	30
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	44
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	45
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	46
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных	52

	справочных систем	
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	53

1. Наименование дисциплины

«Управление бизнес-процессами».

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения
ПKN-5	Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений	Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений	Знать: методы, техники и инструментарий для анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений Уметь: применять на практике результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности для составления стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений

		Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации	Знать: методы и инструментарий анализа и оценки финансово-хозяйственного состояния организации и результатов деятельности их внутренних подразделений, ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации Уметь: проводить анализ финансово-хозяйственного состояния организации и оценивать результаты деятельности их внутренних подразделений, разрабатывать ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации
ПКН-6	Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления	Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки	Знать: инструментарий финансового менеджмента для управления; методы оценки принимаемых финансовых решений для

	оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	зрения их влияния на создание стоимости компании	повышения стоимости компании Уметь: применять на практике методы и инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании
		Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании	Знать: показатели и методы оценки эффективности реальных и финансовых инвестиций, виды управленческих решений по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала, финансовой эффективности деятельности компании Уметь: рассчитывать эффективность реальных и финансовых

			инвестиций, принимать обоснованные 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	Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать: формулировки проблемы этапов и закономерностей развития общества, формирования межкультурного разнообразия Уметь: целостно структурированно описывать проблемные ситуации, использовать основы знаний о закономерностях развития природы, межкультурного разнообразия общества
		Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления	Знать: основы стратегического планирования Уметь: формулировать цель и ставить задачи, анализировать и оценивать

			различные социальные тенденций, явления и факты
		Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать: основные принципы, законы и категории философских и исторических знаний в их логической целостности и последовательности и в привязке к теории управления Уметь: формулировать критерии и условия выбора, свою мировоззренческую позицию в обществе, совершенствовать свои взгляды и убеждения
		Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Знать: основы критического мышления, альтернативные подходы выбора, последствия принимаемых решений Уметь: учитывать неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи

		Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	Знать: принципы и подходы к формированию информационных баз с целью анализа и выявления закономерностей развития общественных процессов Уметь: применять необходимый инструментарий для поиска, анализа и синтеза информации
		Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	Знать: цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы в сфере применения менеджмента Уметь: убедительно излагать цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» относится к «Общепрофессиональному циклу»

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<i>В том числе курсовая работа/курсовой проект</i>	24	-
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	;	
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. Введение в управление бизнес-процессами

Понятие процесса, процессного подхода и управления бизнес-процессами. Субъекты и объекты процесса. Входы и выходы процесса. Субъектно-центрированный и объектно-центрированный подходы к описанию процессов. Шаблон и экземпляры процесса. Вертикальная и горизонтальная структуры процессов организации. Сквозные и кросс-функциональные бизнес-процессы. Управление бизнес-процессами в структуре менеджмента организации. Управление функционированием и совершенствованием бизнес-процессов. Уровни зрелости процессного подхода к управлению организацией. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами. Статистическое управление процессами, всеобщий менеджмент качества, реинжиниринг бизнес-процессов, системы

совершенствования процессов Kaizen, Lean Production, Six Sigma. Система менеджмента качества ISO 9000. Методология BPM как современный подход к управлению бизнес-процессами. Управление знаниями о бизнес-процессах организаций. Особенности управления бизнес-процессами энергетических компаний.

Тема 2. Формирование операционных стратегий компании

Общая характеристика операционной стратегии, ее место в системе стратегий организации. Взаимосвязь операционной стратегии с корпоративной, бизнес-стратегий и функциональной стратегиями организации. Классификация операционных стратегий. Алгоритм построения операционной стратегии. Подходы к построению бизнес-процессов. Содержание и виды операционных стратегий. Производственная и сервисная стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Операционная стратегия: содержание и процесс. Разработка и внедрение операционной стратегии. Выбор (локализация) размещения производственных площадок.

Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов

Анализ бизнес-процессов: понятие, этапы (сбор информации о бизнес-процессах, визуализация, верификация и валидация данных, моделирование бизнес-процессов, выявление проблем, принятие решений и др.), методы (структурный, сравнительный, сценарный, экономический, правовой, технологический др.) и инструменты (цикл PDCA, контрольные карты, гистограммы, блок-схемы, диаграммы рассеяния, диаграммы Исикавы и Парето, графы связей и др.). Учет внешнего/внутреннего контекста и рисков при анализе бизнес-процессов. Применение методов и инструментов прогнозирования при анализе бизнес-процессов. Инциденты как индикаторы наличия дефектов в бизнес-процессах. Использование технологий Process Mining, BAM (Business Activity Monitoring) и BI (Business Intelligence) для повышения качества анализа бизнес-процессов.

Нотации бизнес-процессов. Стандарты BPM. Подходы ARIS, WorkFlow, IDEF. Функции процесса управления организацией. Этапы системы показателей эффективности процессов и организации. Процесс управления предприятием как объект и субъект управления. Главные функции управления предприятием. Материальное обеспечение производства. Новый комплекс международных стандартов качества ИСО 9000.

Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов

Методы моделирования и проектирования бизнес-процессов. Программное обеспечение моделирования бизнес-процессов: VISIO, Business Studio и другие. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов (Activity-based Costing). Основные направления проектирования бизнес-процессов. Внедрение автоматизированной СУБП на основе моделей. Построение систем класса BPMS (Business Process Management System). Методология системы ARIS.

Методологии и методы моделирования. Функциональное моделирование и нотация IDEF0, разработка функциональных диаграмм. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN 2.0, разработка диаграмм потоков работ. Информационное моделирование бизнес-процессов: сущности, атрибуты, связи. Ролевая модель бизнес-процесса.

Тема 5. Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов

Совершенствование бизнес-процессов: перепроектирование, реинжиниринг и трансформация. Перепроектирование как способ устранения дефектов и оптимизации бизнес-процессов. Радикальное повышение эффективности путем трансформации бизнес-процессов. Методы и инструменты разработки решений по устранению дефектов и повышению эффективности бизнес-процессов. Реализация и внедрение решений. Трансформация бизнес-процессов как основа трансформации деятельности организаций. Управление изменениями при трансформации процессов. Управление проектами трансформации бизнес-процессов, взаимодействие процессного и проектного офисов.

Методы инжиниринга и реинжиниринга процессов ИАСУ: MRP, MRP II, ERP, CRM. BPMS (BusinessProcessManagement Suite). Реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы «горизонтального и вертикального сжатия процесса». Разработка моделей «как должно быть» и плана их внедрения ("дорожной карты"). Влияние закона Сарбейнса-Оксли на систему внутреннего контроля по формированию финансовой отчетности. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов. Алгоритм диагностика бизнес-процессов.

Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов

Понятия эффективности и управления эффективностью бизнес-процессов. Эффективность и результативность бизнес-процессов. Стандарты качества продуктов и услуг как инструмент управления эффективностью бизнес-процессов. Концепция системы управления операционными рисками. Система внедрения контроллинга бизнес-процессов.

Разработка показателей эффективности бизнес-процессов, выбор ключевых показателей. Система показателей оценки эффективности бизнес-процессов: KPI, SOAX. Измерение показателей эффективности. Показатели производительности, трудоемкости и качества бизнес-процессов. Показатели себестоимости бизнес-процессов: прямые и накладные расходы, драйверы разнесения расходов, перекрестное разнесение расходов. Повышение эффективности бизнес-процессов за счет оптимизации и автоматизации. Совершенствование внутрикорпоративной нормативной документации как способ оптимизации бизнес-процессов. Снижение трудоемкости и повышение качества бизнес-процессов за счет автоматизации бизнес-процессов. Показатель уровня STP (Straight Through Processing) бизнес-процессов организации: определение и способы измерения. Особенности управления эффективностью бизнес-процессов энергетических компаний (включая бизнес-процессы инновационной деятельности).

Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов

Автоматизация бизнес-процессов и совершенствование ИТ инфраструктуры организации. Цели и задачи автоматизации бизнес-процессов. Классификация корпоративных информационных систем организаций. Проблемные зоны повышения уровня STP бизнес-процессов. Внедрение систем класса BPMS и ACM (Adaptive Case Management) как способ повышения уровня STP бизнес-процессов. Пути и возможности повышения уровня STP бизнес-процессов: цифровизация данных и алгоритмов обработки данных, цифровизация бизнес-правил и механизма развертывания потока работ (workflow), интеграция информационных систем. Технологии цифровизации: электронный структурированный документооборот, IIoT, BigData, ML/DL. Технология RegTech как способ

цифровизации регуляторных правил. Проблемы цифровизации процедур обработки инцидентов. Понятие цифровых процессов. Технология DPL как платформа для развертывания цифровых процессов. Особенности автоматизации бизнес-процессов энергетических компаний.

Внедрение современных технологий при трансформации бизнес-процессов: RPA (Robotic Process Automation), BPMS (Business Process Management System/Suite/Solution), IIoT (Industrial Internet of Things), ML/DL (Machine Learning/Deep Learning), DPL (Decentralized Public Ledger) и др. Особенности совершенствования бизнес-процессов энергетических компаний.

Тема 8. Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами

Автоматизация работ по управлению бизнес-процессом. BPM-системы: понятие и назначение. Основные компоненты BPM системы. Сравнение классов систем BPM, Workflow, Docflow. Паттерны BPM-процессов: типовые конструкции для BPM моделей. Информационные технологии, используемые для проектирования и анализа бизнес-процессов. Комплексная автоматизация управления бизнес-процессами на основе построения систем управления бизнес-процессами (BPMS) (примеры реализаций, проектов внедрения и т.п.). Применение средств функциональной автоматизации (MRP, ERP, CRM и т.п.) в проектах по реинжинирингу и автоматизации бизнес-процессов (примеры реализаций, проектов внедрения и т.п.).

5.2. Учебно-тематический план

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические	

					занятия	
1	Введение в управление бизнес-процессами	28	8	2	6	20
2	Формирование операционных стратегий компании	16	6	2	4	10
3	Анализ и моделирование бизнес-процессов	16	6	2	4	10
4	Моделирование и проектирование бизнес-процессов	20	6	2	4	14
5	Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	16	6	2	4	10
6	Управление эффективностью бизнес-процессов	16	6	2	4	10
7	Автоматизация бизнес-	16	6	2	4	10

	процес сов					
8	Интегри рованны е автомат изирова нные системы управле ния бизнес- процесс ами	16	6	2	4	10
	Итого	144	50	16	34	94

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Введение в управление бизнес- процессами	1. Какую роль бизнес- процессы играют в операционной деятельности организации? 2. Укажите основные составляющие элементы бизнес- процессов. 3. Перечислите основные подходы управления бизнес- процессами. 4. В чем заключается сущность функционального подхода? 5. В чем заключается сущность процессного подхода?	Расчетно- аналитические задания по применению процессного подхода к управлению в организации. Консультации преподавателя по сложным вопросам управления бизнес- процессами и внедрению процессного подхода в деятельность организации.
Формирование операционных стратегий компании	1. Что такое операционная стратегия организации? 2. Кто вовлечен в	Расчетно- аналитические задания по формированию операционных

	процесс построения операционной стратегии? 3. Укажите ключевые составляющие элементы бизнес-процессов. 4. Что означает функциональный подход к построению бизнес-процессов? 5. Что означает процесс подход к построению бизнес-процессов? 6. Как осуществляется внедрение операционной стратегии на предприятии? 7. В чем заключается разница между производственной и сервисной стратегиями?	стратегий компаний. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по разработке и формированию стратегий компаний. Командная работа в форме карты идей.
Анализ и моделирование бизнес-процессов	1. Объясните сущность и принципы создания нотаций бизнес-процессов. 2. В чем заключается различие подходов ARIS, WorkFlow, IDEF? 3. Какие методы анализа бизнес-процессов существуют? 4. Разъясните концепцию PDCA. 5. Какие Вы знаете инструменты процессного анализа бизнеса (PI – Process Intelligence)?	Расчетно-аналитические задания по применению методов анализа бизнес-процессов для построения моделей. Консультации преподавателя по сложным вопросам анализа и моделирования бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.
Моделирование и проектирование бизнес-процессов	1. Какие Вы знаете подходы к внедрению бизнес-процессов? 2. Какие основные факторы определяют моделирование бизнес-процесса	Расчетно-аналитические задания по применению методов моделирования и проектирования бизнес-процессов. Кон

	3. Составьте план внедрения ключевых бизнес-процессов и назначьте их владельцев. 4. Опишите методику Функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов (Activity-based Costing). 5. Определите основные направления проектирования бизнес-процессов. 6. В чем заключается сущность имитационного моделирования бизнес-процессов? 7. На каких принципах построена система контроллинга бизнес-процессов на основе регламентов?	сультации преподавателя по сложным вопросам разработки моделей бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.
Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов? 2. Кто вовлечен в реинжиниринг бизнес-процессов? 3. Укажите ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов. 4. Что означает принцип «горизонтального сжатия процесса»? 5. Что означает принцип «вертикального сжатия процесса»? 6. Как осуществляется внедрение процессного подхода на предприятии? 7. Что такое цикл совершенствования бизнес-процессов?	Расчетно-аналитические задания по совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения моделей реинжиниринга бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.

	8. Какие основные этапы совершенствования бизнес-процессов существуют? 9. Какие основные задачи совершенствования бизнес-процессов существуют?	
Управление эффективностью бизнес-процессов	1. Какие методики измерения и анализа показателей процесса Вам известны? 2. Охарактеризуйте концепцию системы управления операционными рисками. 3. Какие методы анализа рисков и разработка мероприятий по их снижению Вы знаете? 4. На чем построена система внедрения контроллинга бизнес-процессов? 5. Какие характерные показатели входят в методику KPI? 6. Разработайте концепцию системы управления операционными рисками на примере рассматриваемого предприятия.	Расчетно-аналитические задания по управлению эффективностью бизнес-процессов. Консультации преподавателя по вопросам особенностей показателей эффективности, их возможностям и ограничениям при управлении эффективностью бизнес-процессов. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Автоматизация бизнес-процессов	1. Дайте характеристику автоматизации бизнес-процессов и совершенствования ИТ инфраструктуры организации. 2. Назовите цели и задачи автоматизации бизнес-процессов. 3. Опишите классификацию	Расчетно-аналитические задания по применению методов автоматизации бизнес-процессов. Консультации преподавателя по сложным вопросам автоматизации бизнес-процессов. Анализ деловых ситуаций

	корпоративных информационных систем организаций. 4. Перечислите проблемные зоны повышения уровня STP бизнес-процессов. 5. Обоснуйте выбор систем класса BPMS и ACM (Adaptive Case Management) как способа повышения уровня STP бизнес-процессов. 6. Какие существуют пути и возможности повышения уровня STP бизнес-процессов? 7. Охарактеризуйте технологии цифровизации: электронный структурированный документооборот, IoT, BigData, ML/DL. 8. Что такое технология RegTech и технология DPL? 9. Выделите особенности автоматизации бизнес-процессов энергетических компаний	на основе кейс-метода.
Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	1. Что такое идентификация системы бизнес-процессов? 2. Каковы принципы построения системы управления бизнес-процессами (СУБП)? 3. Перечислите принципы организации СУБП. 4. Что такое инжиниринговые средства УБП? 5. Назовите основные компоненты BPM	Расчетно-аналитические задания по использованию автоматизированных систем управления бизнес-процессами. Консультации преподавателя по сложным вопросам интегрированных автоматизированных систем управления бизнес-процессами. Деловая игра. Обсуждение

	системы.	подготовленных студентами презентаций.
--	----------	--

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Введение в управление бизнес-процессами	Управление знаниями о бизнес-процессах организаций. Особенности управления бизнес-процессами в различных отраслях экономики.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Формирование операционных стратегий компании	Разработка и внедрение операционной стратегии. Выбор (локализация) размещения производственных площадок.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка

		информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Анализ и моделирование бизнес-процессов	Учет внешнего/внутреннего контекста и рисков при анализе бизнес-процессов. Применение методов и инструментов прогнозирования при анализе бизнес-процессов. Инциденты как индикаторы наличия дефектов в бизнес-процессах. Главные функции управления предприятием. Материальное обеспечение производства. Новый комплекс международных стандартов качества ИСО 9000.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Моделирование и проектирование бизнес-процессов	Информационное моделирование бизнес-процессов: сущности, атрибуты, связи. Ролевая модель бизнес-процесса.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы

		по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	Трансформация бизнес-процессов как основа трансформации деятельности организаций. Управление изменениями при трансформации процессов. Управление проектами трансформации бизнес-процессов, взаимодействие процессного и проектного офисов.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Управление эффективностью бизнес-процессов	Совершенствование внутрикорпоративной нормативной документации как способ оптимизации бизнес-процессов. Снижение трудоемкости и повышение качества бизнес-процессов за счет автоматизации бизнес-процессов. Показатель уровня STP (Straight Through Processing) бизнес-процессов организации: определение и способы измерения. Особенности управления	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к

	эффективностью бизнес-процессов компаний в различных отраслях экономики (включая бизнес-процессы инновационной деятельности).	решению кейса.
Автоматизация бизнес-процессов	Особенности автоматизации и совершенствования бизнес-процессов компаний в различных отраслях экономики.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	Применение средств функциональной автоматизации (MRP, ERP, CRM и т.п.) в проектах по реинжинирингу и автоматизации бизнес-процессов (примеры реализаций, проектов внедрения и т.п.).	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного

		блока. Подготовка к решению кейса.
--	--	------------------------------------

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

-

Дополнительная информация:

Примеры кейсов

Примеры кейсов по теме 6. Управление эффективностью бизнес-процессов

1.Опишите структуру и содержание методики функционального моделирования Госстандарта. Как она связана с методологией SADT и нотацией IDEF0?

2.Используя данные из прилагаемой таблицы, рассчитайте среднее значение и среднеквадратичное отклонение диаметра трубы на выходе производственного процесса до и после изменения процесса и сделайте вывод о качестве изменений.

№ теста	До	После	№ теста	До	После
1	202	203	8	197	203
2	203	196	9	210	197
3	202	199	10	190	202
4	210	197	11	200	201
5	191	200	12	199	203
6	207	198	13	207	201
7	191	205	14	196	197

3.Основной деятельностью компания «Строительные комплекты» является продажа и установка сборных (каркасных) домов. В настоящее время компания имеет в ассортименте 20 видов домов, а также лицензии на производство комплектующих и сборку домов. Компания планирует расширить деятельность и самостоятельно осуществлять проектирование, производство комплектующих и сборку домов исходя из требований заказчиков. Одновременно компания планирует повысить качество производства комплектующих и сборки домов с целью привлечения новых заказчиков. Перечислите основные и вспомогательные процессы (верхнего уровня) компании до и после расширения деятельности. Обоснуйте, какие процессы компания должна изменить, а какие –

создать заново. Сформулируйте рекомендации по управлению трансформацией процессов.

Примеры кейсов по теме 7. Автоматизация бизнес-процессов

1. Бизнес-процесс внесения оперативных изменений в корпоративную информационную систему (КИС) компании «Страховые продукты» начинается с поступления в отдел развития КИС заявки подразделения-инициатора. Отдел развития КИС назначает по каждой заявке бизнес-аналитика, ИТ-технолога и исполнителя работ, устанавливает сроки работ по этапам выполнения заявки. На первом этапе, бизнес-аналитик разрабатывает спецификацию требований пользователя (СТП), которую согласовывает с подразделением-инициатором. На втором этапе, технолог разрабатывает в соответствии с СТП функционально-техническое решение (ФТР), которое согласовывает с архитектором КИС. На третьем этапе, исполнитель выполняет работы в соответствии с ФТР и получает подтверждение выполнения заявки от подразделения-инициатора. В случае несогласования СТП или ФТР, документы возвращаются на доработку. В случае получения замечаний по выполнению заявки, исполнитель устраняет замечания. По завершению работ между отделом развития КИС и подразделением-инициатором подписывается акт о выполнении работ.

Задание:

- а) постройте диаграмму потока работ бизнес-процесса в нотации BPMN 2.0;
- б) выявите не менее двух дефектов бизнес-процесса с точки зрения его эффективности;
- в) разработайте предложения по совершенствованию бизнес-процесса;
- г) выявите на диаграмме бизнес-процесса зоны возможных потерь (не менее двух) и разработайте показатели эффективности для контроля потерь.

2. Бизнес-процесс разработки нового продукта в компании «Детская игрушка» начинается с поступления в отдел разработки компании из внешней консалтинговой компании аналитической записки с

описанием рекомендуемого продукта. Отдел разработки осуществляет предварительный анализ рекомендаций. Если рекомендуемый продукт соответствует технологическим возможностям компании, то отдел запускает его в разработку. В ином случае, отдел разработки вносит в описание необходимые технологические изменения и согласовывает их с консалтинговой компанией. Разработка продукта включает проектирование продукта, разработку технологии производства, создание и одобрение опытного образца нового продукта. В случае неодобрения опытного образца, в проект нового продукта вносятся изменения и дорабатывается технология его производства. В случае одобрения опытного образца, документация на производство нового продукта передается в производственный отдел.

Задание:

- а) постройте диаграмму потока работ бизнес-процесса в нотации BPMN 2.0;
- б) выявите не менее двух дефектов бизнес-процесса с точки зрения его эффективности;
- в) разработайте предложения по совершенствованию бизнес-процесса;
- г) выявите на диаграмме бизнес-процесса зоны возможных потерь (не менее двух) и разработайте показатели эффективности для контроля потерь.

Пример задания для деловой игры

В рамках темы 8 предусмотрено проведение деловой игры. Виртуальное представление и внедрение бизнес-процессов в реальный сектор экономики позволит активизировать студентов и мобилизовать их внимание на решение ситуационных задач. Также методы обучения предполагают усвоение нормативно-правовой базы изучаемой темы и иных документов регулирования и формирования бизнес-процессов. Преподавание дисциплины отличается тем, что методы обучения построены на действующем законодательстве, регулирующем управление бизнес-процессами. Для формирования познавательной активности предлагается

деловая игра для 4-5 человек. Далее для закрепления материала предложена индивидуальная работа по управлению бизнес-процессами с презентацией. Разработка собственного варианта управления бизнес-процессами должна сопровождаться обсуждением на семинарских занятиях, дополняться новой информацией, полученной в рамках последующих занятий.

У участников деловой игры появится возможность, используя свои знания, приобрести практический опыт управления бизнес-процессами с помощью реальной информационной системы за несколько часов, в том числе совершить типичные, но не фатальные для управления бизнес-процессами ошибки и увидеть их последствия.

Сценарий 1. Имеется информационная база организации. Группу менеджеров попросили подготовить отчет учредителям относительно эффективности управления бизнес-процессами организации.

Задание. Разделите группу обучаемых на маленькие группы по 4-5 человек. Каждая группа должна подготовить презентацию по части доклада, который касается каждого из вопросов раздела. Затем каждая группа делает свою презентацию перед всей группой обучающихся и принимает вопросы по возникновению проблем. Затем формируется экспертная группа, которая оценивает работу группы. Экспертная группа оценивает презентацию и комментарии к управлению бизнес-процессами. Оценка отчета должна быть логичной, отражать положительные и отрицательные стороны разработанной системы управления бизнес-процессами.

Сценарий 2. Организация решила изменить существующую систему управления бизнес-процессами, которая не была изменена в течение 5 лет (с 2017 по 2021 гг.).

Задание. Разделите группу обучающихся на две группы: одна должна сфокусироваться на изменениях действующего законодательства за 5 лет в части управления бизнес-процессами, другая к оценке и сравнению управления бизнес-процессами в части повышения эффективности деятельности организации. Группы делятся еще, и каждая из них должна коснуться вопросов, которые поднимались в разделе об эффективном управлении и руководстве бизнес-процессами. Каждая группа использует

презентацию для записи изученных вопросов и отражения взаимосвязи в управлении бизнес-процессами. В рамках разработки бизнес-процессов необходимо использовать теоретические и практические знания, полученные ранее, а также в рамках изучения нормативных документов по дисциплине. Такая методика ведения деловой игры позволит эффективно применять действующее законодательство и глубже изучить происходящие процессы в управлении бизнес-процессами. Как показывает практика, вопросы, возникающие у студентов, вполне обоснованные и глубокие. В последствии группы изучают различия в подходах к развитию двух подразделений и выносят экспертные оценки по проблемам управления бизнес-процессами.

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

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

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

ПKN-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

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

Знать: методы, техники и инструментарий для анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении

стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений

Уметь: применять на практике результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности для составления стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений

Типовые контрольные задания

Задание. Разработайте систему методов и аналитических инструментов для оценки эффективности управления бизнес-процессами в организации.

2) Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации

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

Знать: методы и инструментарий анализа и оценки финансово-хозяйственного состояния организации и результатов деятельности их внутренних подразделений, ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации

Уметь: проводить анализ финансово-хозяйственного состояния организации и оценивать результаты деятельности их внутренних подразделений, разрабатывать ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации

Типовые контрольные задания

Задание. Проведите сравнительный анализ прикладных информационных систем для построения бизнес-процессами в области управления финансами. Какие выводы можно сделать на основе полученных результатов?

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

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

Знать: инструментарий финансового менеджмента для управления; методы оценки принимаемых финансовых решений для повышения стоимости компании

Уметь: применять на практике методы и инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании

Типовые контрольные задания

Задание. Проанализируйте критерии оценки эффективности бизнес-процессов, проведите сравнительный анализ предлагаемых проектов на основе выбранных критериев. Проранжируйте факторы, влияющие на выбор проекта в сфере банковских технологий.

2) Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании

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

Знать: показатели и методы оценки эффективности реальных и финансовых инвестиций, виды управленческих решений по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала, финансовой эффективности деятельности компании

Уметь: рассчитывать эффективность реальных и финансовых инвестиций, принимать обоснованные управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании

Типовые контрольные задания

Задание. Опишите процесс принятия решения о целесообразности реализации инвестиционного проекта с помощью нотации BPMN. Какие показатели проекта будут ключевыми при принятии решения?

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

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

Знать: формулировки проблемы этапов и закономерностей развития общества, формирования межкультурного разнообразия

Уметь: целостно структурированно описывать проблемные ситуации, использовать основы знаний о закономерностях развития природы, межкультурного разнообразия общества

Типовые контрольные задания

Задание. Проанализируйте систему управления качеством выбранной организации. Сформулируйте, в чём используемая система неэффективна в терминах процессного менеджмента.

2) Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления

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

Знать: основы стратегического планирования

Уметь: формулировать цель и ставить задачи, анализировать и оценивать различные социальные тенденции, явления и факты

Типовые контрольные задания

Задание. Перед специалистом по управлению бизнес-процессами стоит задача оптимизации системы управления качеством

организации. Необходимо сформулировать план, который включал бы в себя все этапы работы, начиная от анализа текущей ситуации и заканчивая введением разработанных изменений.

3) Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора

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

Знать: основные принципы, законы и категории философских и исторических знаний в их логической целостности и последовательности и в привязке к теории управления

Уметь: формулировать критерии и условия выбора, свою мировоззренческую позицию в обществе, совершенствовать свои взгляды и убеждения

Типовые контрольные задания

Задание. Проанализируйте критерии оценки эффективности бизнес-процессов, проведите сравнительный анализ предлагаемых проектов на основе выбранных критериев. Проранжируйте факторы, влияющие на выбор проекта в сфере банковских технологий.

4) Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи

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

Знать: основы критического мышления, альтернативные подходы выбора, последствия принимаемых решений

Уметь: учитывать неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи

Типовые контрольные задания

Задание. Необходимо сформулировать список предложений по повышению эффективности бизнес-процессов в организации. Для каждого процесса просчитать возможные риски, "подводные камни" и потенциальные затраты. Все ли предложения из списка реализуемы на практике?

5) Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов

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

Знать: принципы и подходы к формированию информационных баз с целью анализа и выявления закономерностей развития общественных процессов

Уметь: применять необходимый инструментарий для поиска, анализа и синтеза информации

Типовые контрольные задания

Задание. Пользуясь открытыми источниками, найти данные по выбранному предприятию для оценки его текущего положения и улучшению финансового состояния.

6) Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

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

Знать: цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы в сфере применения менеджмента

Уметь: убедительно излагать цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

Типовые контрольные задания

Задание. Выступить с докладом на студенческой конференции на тему методов повышения эффективности работы выбранного предприятия. В докладе осветить проблемы, которые испытывает предприятие, в терминах процессного менеджмента, методы

анализа выявленных проблем, а также представить рекомендации по исправлению текущей ситуации.

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание: I. Смоделируйте бизнес-процесс "Заявка на приобретение техники" в нотации IDEF0:

1. Сотрудник компании заполняет заявку на технику и отправляет заявку своему Руководителю.

2. Руководитель рассматривает заявку и

а) либо отклоняет её, отправляя уведомление об отказе сотруднику, после чего процесс завершается;

б) либо отправляет заявку Администратору.

3. Администратор рассматривает заявку и

а) либо отклоняет её, отправляя уведомление об отказе сотруднику, после чего процесс завершается;

б) либо проверяет наличие техники на складе:

а) если на складе есть нужная техника, Сотрудник компании должен получить ее;

б) если нет, подает заявку на выдачу денежных средств на ее приобретение Главному бухгалтеру.

4. Главный бухгалтер может:

а) либо отклонить заявку, отправляя уведомление об отказе Сотруднику и Администратору, после чего процесс завершается;

б) либо согласовать заявку, после чего Бухгалтеру поступает заявка на выдачу денежных средств, а Администратору – на их получение.

5. Администратор закупает технику;

6. Сотрудник компании получает технику, после чего процесс завершается.

Задание II. Смоделируйте бизнес-процесс "Обработка заказа" в нотации BPMN, который может реализовываться в рамках продажи и аренды велосипедов через интернет-магазин:

1. Стартовым событием бизнес-процесса является звонок или письмо от клиента на сайт компании (интернет-магазина).
2. Далее Офис-менеджер должен зарегистрировать и обработать заявку.
3. Затем, если заявка на аренду, Сотрудник отдела продаж оформляет Заявку на аренду, если на покупку, то оформляет Заявку на покупку.
4. После чего Сотрудник отдела продаж проверяет наличие товара на складе.
5. Если заказанный товар на складе есть, то Сотрудник отдела продаж бронирует товар на складе, либо, в случае отсутствия на складе, одновременно (предполагается использование параллельного И-шлюза) Сотрудник отдела продаж делает Заказ на фабрику-производителя и информирует клиента о задержке по выдаче товара.
6. Далее приостанавливаем ход процесса, пока не придёт заказанный с фабрики товар. То есть, пока заказанный товар не придёт на склад магазина, формировать заявку на выдачу товара не начнут (предполагается использование события-таймера).
7. Далее Сотрудник отдела продаж выдает товар по заказу, и на этом процесс заканчивается.

Примерные вопросы для подготовки к Экзамену

1. Опишите сущность и принципы процессного подхода в управлении и раскройте содержание основных категорий процессного подхода.
2. Приведите одну из классификаций бизнес-процессов и охарактеризуйте взаимосвязи типов бизнес-процессов между собой.

3. Охарактеризуйте основные бизнес-процессы организации и опишите их особенности.
4. Охарактеризуйте обеспечивающие бизнес-процессы организации и опишите их особенности.
5. Охарактеризуйте бизнес-процессы управления организации и опишите их особенности.
6. Охарактеризуйте бизнес-процессы развития организации и опишите их особенности.
7. Приведите сравнительные характеристики процессного и функционального подхода к управлению организацией.
8. Раскройте содержание методики описания бизнес-процессов. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте концепцию бережливого производства.
10. Назовите основные цели и задачи моделирования бизнес-процессов, определение модели бизнес-процессов и опишите преимущества моделирования бизнес-процессов с использованием современных нотаций.
11. Охарактеризуйте текстовый способ описания бизнес-процессов, его достоинства и недостатки. Приведите примеры текстового способа описания бизнес-процессов.
12. Охарактеризуйте табличный способ описания бизнес-процессов, его достоинства и недостатки. Приведите примеры табличного способа описания бизнес-процессов.
13. Охарактеризуйте графический способ описания бизнес-процессов, его достоинства и недостатки. Приведите примеры графического способа описания бизнес-процессов.
14. Приведите основные этапы описания бизнес-процессов компании. Раскройте их содержание.
15. Опишите нотацию BPMN. Раскройте содержание, приведите пример.
16. Опишите нотацию IDEF0. Раскройте содержание, приведите пример.

17. Опишите нотацию ARIS. Раскройте содержание, приведите пример.
18. Сформулируйте задачи, методы и приведите примеры современной практики реинжиниринга бизнес-процессов.
19. Опишите один из возможных вариантов проведения проектов по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению процессного подхода на предприятии.
20. Охарактеризуйте возможности проведения изменений в бизнес-процессе. Шесть стадий сопротивления переменам.
21. Опишите сущность и раскройте содержание основных групп ключевых показателей эффективности бизнес-процессов.
22. Опишите систему сбалансированных показателей и их роль при оценке эффективности бизнес-процессов.
23. Опишите возможные варианты оценки эффективности бизнес-процессов некоммерческих проектов, социальных инициатив, а также бизнес-процессов в сфере государственной службы.
24. Охарактеризуйте основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
25. Охарактеризуйте основные методы управления бизнес-процессами: улучшение, оптимизация, реинжиниринг и совершенствование. Приведите примеры.
26. Охарактеризуйте тенденции развития автоматизированных систем управления предприятиями.
27. Опишите технологии цифровизации: электронный структурированный документооборот, большие данные, искусственный интеллект.
28. Опишите особенности совершенствования бизнес-процессов современных компаний.
29. Приведите примеры информационных технологий, используемых для моделирования бизнес-процессов и дайте им характеристику.

30. Опишите особенности автоматизации бизнес-процессов современных компаний.

Пример экзаменационного билета

Экзаменационный билет №

Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.

Приведите примеры информационных технологий, используемых для моделирования бизнес-процессов и дайте им характеристику.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Создание иерархического списка бизнес-процессов компании и разработка рейтинга для проведения работ по улучшению процессов – это...

- а) дерево бизнес-процессов
- б) списочный состав бизнес-процессов
- в) реестр бизнес-процессов
- г) план бизнес-процессов
- д) верификация бизнес-процессов

2. Составляющая бизнес-процесса, включающая стартовый ресурс, который нужен для выполнения операций (заявка, сырьё, поставка) – это...

- а) вход
- б) выход
- в) процесс
- г) операция
- д) управление

3. Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя – это...

- а) процесс
- б) операция
- в) верификация
- г) вариация
- д) событие

4. Примерами обеспечивающих бизнес-процессов являются:

- а) административно-хозяйственное обеспечение
- б) основное производство
- в) обеспечение безопасности
- г) IT- обеспечение
- д) предоставление услуг

5. Подходы и технологии к управлению бизнес-процессами позволяют оптимизировать:

- а) нормативно-правовое регулирование организации
- б) внедрение инноваций в производственный процесс
- в) разработку проектов в операционной деятельности
- г) мотивацию инвестирования в конкурентной среде
- д) развитие человеческого капитала в организации

Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

В течение одного месяца в разные подразделения организации были приняты на работу шесть новых сотрудников. Через две недели ушел один из них, еще через неделю был уволен второй. Таким образом, через месяц из шести осталось четыре новых сотрудника. «Уход» составил 33,3%. Учитывая, что всегда есть место случайности, чтобы не делать поспешных выводов, данные за этот месяц имеет смысл сопоставить с данными учета принятых и уволенных сотрудников за другие месяцы (эту информацию можно получить у менеджера по работе с персоналом). Если описанная ситуация типична и из новых

сотрудников в течение первого месяца регулярно уходят 20 и более процентов от числа принятых, то это повод для тревоги и анализа принятых в компании стратегии и тактики подбора персонала.

Объясните какое отношение к данной ситуации имеет понятие «эффективное использование трудовых ресурсов»?

Объясните причины проблемы «текучести кадров» на предприятии.

Предложите свой вариант решения данной проблемы.

Примерные темы курсовой работы/курсового проекта

1. Процесс организации производства нового товара и оценка эффективности его реализации на примере... (наименование организации или отрасли).
2. Процесс совершенствования продукта/услуги на примере... (наименование организации или отрасли).
3. Автоматизация (такого-то) бизнес-процесса на примере... (наименование организации или отрасли).
4. Процесс внедрения новых технологий и обоснование эффективности его реализации... (наименование организации или отрасли).
5. Процесс повышения уровня мотивации персонала на примере... (наименование организации или отрасли).
6. Процесс разработки стратегии организации на примере... (наименование организации или отрасли).
7. Совершенствование процесса принятия решений в организации на примере... (наименование организации или отрасли).
8. Моделирование бизнес-процессов компании... (наименование организации или отрасли).
9. Оптимизация основных бизнес-процессов компании на примере... (наименование организации или отрасли).

10. Совершенствование маркетинговой деятельности организации на примере... (наименование организации или отрасли).
11. Внедрение CRM-системы на примере... (наименование организации или отрасли).
12. Повышение эффективности и результативности бизнес-процессов на примере... (наименование организации или отрасли).
13. Оптимизация процесса подбора персонала на примере... (наименование организации или отрасли).
14. Анализ и улучшение бизнес-процессов на примере... (наименование организации или отрасли).
15. Внедрение ERP – системы для реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов на примере... (наименование организации или отрасли).
16. Стандартизация процессов и операций на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).
17. Совершенствование системы прогнозирования и планирования на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).
18. Сравнительный анализ эффективности предприятия в отрасли на примере... (наименование организации или отрасли).
19. Совершенствование системы информационного обеспечения управления на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).
20. Совершенствование системы управления операционными запасами на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).
21. Организация системы непрерывного совершенствования на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).
22. Проектирование нового продукта на основе современных технологий и на примере... (наименование организации или отрасли) на примере... (наименование организации или отрасли).

23. Совершенствование процессов и операций на предприятии на примере... (наименование организации или отрасли).

24. Реализация операционной стратегии на основе BSC (системы сбалансированных показателей) на примере... (наименование организации или отрасли).

Также студенты могут предложить свои темы курсовой работы / курсового проекта. Главное требование - работа должна отражать анализ и изменение именно бизнес-процессов в организации, а не других аспектов её деятельности.

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

Нормативно-правовые акты:

None

Основная литература:

1. Джестон , Джон Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов : Практическое пособие Москва : ООО "Альпина Паблишер" , 2012 644 с. Профессиональное образование <https://znanium.com/catalog/document?id=436467> ISBN 978-5-9614-4350-9

2. Бенедикт , Тони Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 : Практическое пособие Москва : ООО "Альпина Паблишер" , 2022 504 с. Дополнительное образование взрослых <https://znanium.com/catalog/document?id=418082> ISBN 978-5-9614-7207-3

Дополнительная литература:

1. Оптимизация и управление бизнес-процессами организации с использованием инструментов Microsoft Excel [Электронный ресурс] / Цогоева А. Р.,Цогоев А. Ю.,Датиева М. Ч.,Волик М. В. Москва : Прометей , 2024 100 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/445967> ISBN 978-5-00172-680-7

2. Каменнова , Мария Сергеевна Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 534 с (Высшее

образование) URL: <https://urait.ru/bcode/568546> (дата обращения: 24.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/568546> ISBN 978-5-534-16695-8 : 3409.00

3. Процессное управление и цифровые трансформации в транспортном бизнесе [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ефимова О. В., Б. Е., З. С. Москва : Прометей , 2020 222 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/165963> ISBN 978-5-907244-67-2

4. Громов , Александр Игоревич Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 367 с (Актуальные монографии) URL: <https://urait.ru/bcode/560423> (дата обращения: 24.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560423> ISBN 978-5-534-03094-5 : 1809.00

5. Процессное управление в системе менеджмента качества предприятия : Монография / С.Б. Баурина Электрон. дан. Москва : Русайнс , 2024 102 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/954243> ISBN 978-5-466-07089-7

6. Моделирование бизнес-процессов. Практикум : Учебное пособие / Т.Е. Точилкина Электрон. дан. Москва : КноРус , 2023 161 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/950317> ISBN 978-5-406-11869-6

7. Управление процессами : Учебник / Н.Е. Садковская Электрон. дан. Москва : КноРус , 2025 163 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/957492> ISBN 978-5-406-14552-4

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
6. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
7. Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения данной дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетно-аналитических задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты

получают условия практикоориентированных, расчетно-аналитических и кейсовых заданий, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области инструментария и методологии решения проблем и поиска новых идей решения задач.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области решения нестандартных задач и поиска идей. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;

- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.

- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, на кафедрах при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудноусваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.
- Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.
- Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого

осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам. Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме – это вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Составление графологической структуры – это продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением.

Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к групповой дискуссии

Подготовка к групповой дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-

КОНСПЕКТ СВОЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. Данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и

обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами. Следует помнить, что задача докладчика – построить свое выступление так, чтобы оно стало фундаментом для последующей дискуссии.

Подготовка к решению кейсов

Одной из особенностей обучения бакалавров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

Предполагается, что студент способен идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы конкретной компании, проанализировать их особенности, при необходимости смоделировать их. Далее, студент должен выявить возможные неэффективности (узкие места) отдельных бизнес-процессов и разработать план по повышению эффективности бизнес-процессов компании. При работе учитывается владение студентом понятийным аппаратом, знание основных терминов дисциплины, способность анализировать бизнес-процессы и моделировать их, используя

различные нотации, а также умение разрабатывать действенные меры по оптимизации процессов.

Методические рекомендации по выполнению курсового проекта

Выполнение курсового проекта направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, а также способности применять полученные теоретические знания на практике при исследовании особенностей бизнес-процессов в реальных организациях. При подготовке к выполнению проекта студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен продемонстрировать знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умение анализировать и моделировать различные аспекты бизнес-процессов компаний и давать действенные рекомендации по их оптимизации.

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

- Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Пакет офисных программ
2. Kaspersky

- Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

- Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

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

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

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