

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ПАО «Автодизель»
(Ярославский моторный завод)



А.А. Матюшин

«09» июня 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета



В.А. Кваша

«16» июня 2026 г.

Автор: А.П. Карасев

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика»,
профиль: «Бизнес-архитектура и аналитика»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 6 от 16.06.2026)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 09.06.2026)*

Ярославль 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	18
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	18
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	18
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	24
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	25
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.2.1.3 «Управление бизнес-процессами».

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

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотносённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-5	Способность регламентировать процессы подразделений организации, участвовать в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса	1. Анализирует информацию о границах и требованиях к бизнес-процессам, зонах ответственности и заинтересованных сторонах, разрабатывает административные регламенты подразделений организаций, процедуры их контроля. 2. Разрабатывает рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов подразделений организаций или административных регламентов организаций.	1. Знать: - этапы и виды основных бизнес-процессов организации, их границы и требования к ним; - зоны ответственности и заинтересованных сторон бизнес-процессов. Уметь: - анализировать информацию о различных характеристиках и параметрах бизнес-процессов; - разрабатывать административные регламенты подразделений и отделов. 2. Знать: - методы оценки эффективности основных бизнес-процессов организации. Уметь: - оценивать эффективность бизнес-процессов и разрабатывать рекомендации по ее повышению.
ПКП-6	Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации	1. Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного	1. Знать: - кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организации; - специализированное программное обеспечение для управления процессами. Уметь:

		программного обеспечения для управления процессами. 2. Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования.	- моделировать, разрабатывать и внедрять бизнес-процессы и административные регламенты подразделений организаций с использованием соответствующего программного обеспечения. 2. Знать: - методы оценки эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов. Уметь: - оценивать эффективность кросс-функциональных процессов и административных регламентов и разрабатывать направления их совершенствования.
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» является дисциплиной модуля дисциплин дополнительной квалификации – специалист по процессному управлению части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Бизнес-архитектура и аналитика», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 4 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4 з.е./144 ч.	144 ч.
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>50</i>	<i>50</i>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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-стратегиями 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 система 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 нотация 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, IoT, 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

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы теку- щего кон- троля успева- емости
		Все го	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семи- нары и практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Тема 1. Введе- ние в управле- ние бизнес-про- цессами	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
2	Тема 2. Форми- рование опера- ционных страте- гий компании	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
3	Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процес- сов	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
4	Тема 4. Модели- рование и проек- тирование биз- нес-процессов	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
5	Тема 5. Совер- шенствование и реинжиниринг бизнес-процес- сов	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
6	Тема 6. Управле- ние эффективно- стью бизнес- процессов	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
7	Тема 7. Автомати- зация бизнес- процессов	18	6	2	4	2	12	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
8	Тема 8. Инте- грированные ав- томатизирован- ные системы управления биз- нес-процессами	18	8	2	6	4	10	Презентации докладов, ре- шение задач и кейсов
	В целом по дисциплине:	144	50	16	34	18	94	Согласно учебному плану:
	Итого в %		100			36		144 ч.

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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. Введение в управление бизнес-процессами	Вопросы к практическому занятию: 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? Рекомендуемые источники: раздел 8: 1,3; раздел 9: 1 -10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов
Тема 2. Формирование операционных стратегий компании	Вопросы к практическому занятию: 1. Что такое операционная стратегия организации? 2. Кто вовлечен в 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? Рекомендуемые источники: раздел 8: 1,4,7; раздел 9: 1 – 10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов
Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов	Вопросы к практическому занятию: 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 Intellegense)? Рекомендуемые источники: раздел 8: 2,3,5; раздел 9: 1 – 10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов
Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов	Вопросы к практическому занятию: 1. Какие Вы знаете подходы к внедрению бизнес процессов? 2. Какие основные факторы определяют моделирование бизнес-процесса 3. Составьте план внедрения ключевых бизнес-процессов и назначьте их владельцев	Презентации докладов, решение задач и кейсов

	4. Опишите методику Функционально-стоимостной анализ 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? Рекомендуемые источники: раздел 8: 2,6,8; раздел 9: 1 – 10.	
Тема 5. Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	Вопросы к практическому занятию: 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? 8. Какие основные этапы совершенствования бизнес-процессов существуют? 9. Какие основные задачи совершенствования бизнес-процессов существуют? Рекомендуемые источники: раздел 8: 2,6,7; раздел 9: 1 – 10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов
Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов	Вопросы к практическому занятию: 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. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1,3,4; раздел 9: 1 – 10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов
Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов	Вопросы к практическому занятию: 1. Дайте характеристику автоматизации бизнес-процессов и совершенствования ИТ инфраструктуры организации. 2. Назовите цели и задачи автоматизации бизнес-процессов. 3. Опишите классификацию корпоративных информационных систем организаций. 4. Перечислите проблемные зоны повышения уровня STP	Презентации докладов, решение задач и кейсов

	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. Рекомендуемые источники: раздел 8: 3,5,6; раздел 9: 1 – 10.	
Тема 8. Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	Вопросы к практическому занятию: 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 системы. Рекомендуемые источники: раздел 8: 2,3,6; раздел 9: 1 – 10.	Презентации докладов, решение задач и кейсов

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка контрольной работы;
- подготовка к зачету.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
--	--	--

Тема 1. Введение в управление бизнес-процессами	Управление знаниями о бизнес-процессах организаций. Особенности управления бизнес-процессами энергетических компаний.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 2. Формирование операционных стратегий компании	Разработка и внедрение операционной стратегии. Выбор (локализация) размещения производственных площадок.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 3. 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.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов	Информационное моделирование бизнес-процессов: сущности, атрибуты, связи. Ролевая модель бизнес-процесса.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 5. 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.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 6. 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 эффективностью бизнес-процессов энергетических компаний (включая бизнес-процессы инновационной деятельности).	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов	Особенности автоматизации бизнес-процессов энергетических компаний. Особенности совершенствования бизнес-процессов энергетических компаний.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы

		кейсов и задач, подготовка контрольной работы
Тема 8. 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.).	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов и задач, подготовка контрольной работы

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

Примерные темы для контрольной работы

1. Сущность и значение управления бизнес-процессами.
2. Измерение результатов управления бизнес-процессами.
3. Методические основы управления бизнес-процессами.
4. Принципы управления бизнес-процессами.
5. Государственное регулирование управления бизнес-процессами.
6. Финансовое моделирование в управлении бизнес-процессами.
7. Денежные и ресурсные подходы в управлении бизнес-процессами.
8. Реализуемость и эффективность бизнес-процессов.
9. Влияние управления сроками на управление бизнес-процессов.
10. Взаимосвязь управления поставками и реализации продукции.
11. Взаимосвязь риск-менеджмента и управления бизнес-процессами.
12. Управление рисками в рамках формирования бизнес-процессов.
13. Влияние вероятностей неопределенностей при управлении бизнес-процессами.
14. Расчет границ безубыточности в управлении бизнес-процессами.
15. Анализ вновь создаваемых бизнес-процессов для повышения эффективности организации.
16. Альтернативные варианты управления бизнес-процессами.
17. Отбор параметров инвестиционных проектов в управлении бизнес-процессами.
18. Анализ эффективности бизнес-процессов.
19. Универсальные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
20. Оценка эффективности бизнес-процессов.

Пример кейса по теме 8

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 2018 по 2022 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.

Примеры практических заданий:

1. 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.

2. 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 Информировывает 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.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание письменных работ, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачет/Экзамен	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	10	Математический расчет $Оц = 10 \times Пз : Кз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	15	Доклад, презентация – 7 баллов. Участие в обсуждении – 2 балла. Выполнение кейсов – 2 балла. Выполнение практических заданий – 4 баллов
Активность при проведении внеаудиторной работы	5	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 5 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к

практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Экзаменационный билет предполагает два теоретических вопроса (каждый оценивается по 15 баллов) и решение практической задачи (30 баллов). В результате максимальная оценка за экзамен составляет 60 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных

оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Как формируется операционная система организации?
2. Какая тенденция развития операционного менеджмента имеется в настоящее время?
3. Приведите понятие производственной системы, сервисной среды, операционных ресурсов.
4. Какие существуют различия между процессами производства продукции и услуг?
5. Приведите современные технологии и подходы к управлению производством: автоматизация и информатизация, локализация и outsourcing ресурсных систем, TQM, MRP.
6. Что такое идентификация системы бизнес-процессов?
7. Приведите факторы, влияющие на выбор и реализацию операционной стратегии.
8. В чем особенность методологии стратегического планирования и контроллинга на основе сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card, BSC)?
9. Приведите методы оценки и проектирования системы бизнес-процессов на основе стратегии предприятия.
10. Чем отличаются современные технологии и подходы к управлению бизнес-процессами?
11. Приведите сравнительные характеристики процессного и функционального подхода к управлению организацией.
12. В чем заключается роль бизнес-процессов в системе управления организацией?

13. В чем сущность принципов обновления бизнес-процессов?
14. В чем заключается реинжиниринг бизнес-процессов?
15. Чем характеризуется контроллинг производственных процессов?
16. Приведите сравнительный анализ методов и принципов реализации процессного подхода при выборе рынков B2B/B2C, производство товаров/оказание услуг.
17. В чем сущность управления рисками при построении бизнес-процессов?
18. В чем заключается сущность бережливого производства?
19. Чем привлекательна концепция Кайдзен?
20. Опишите значение системы менеджмента качества.
21. Приведите примеры по классификации методов анализа бизнес-процессов.
22. Чем отличаются качественные и количественные методы анализа процессов?
23. Приведите значение анализа проблем процесса, выделения проблемных областей в анализе.
24. В чем значение анализа и проектирования кросс-функциональных бизнес-процессов как средство повышения эффективности организации?
25. Приведите описание процессов как средство оптимизация потоков работ внутри подразделений и организационной структуры.
26. Как характеризуются процессная архитектура и референтные модели бизнес-процессов?
27. В чем заключается анализ процесса по отношению к типовым требованиям (Цикл PDCA)?
28. В чем особенность визуального анализа графических схем процесса?
29. Какие взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению и особенности их описания в различных нотациях вы знаете?
30. Приведите понятие нотации, графического блок-схемы алгоритмов.
31. В чем особенность нотации класса Workflow, отличие систем Workflow от других систем?
32. Чем отличаются нотации IDEF0, IDEF1 и IDEF2 цели использования, правила разработки, особенности использования?
33. Какие инструменты моделирования и анализа бизнес-процессов вы знаете?
34. Чем отличаются инструменты процессного анализа бизнеса (PI-ProcessIntelligence)?
35. Опишите особенности операционного менеджмента и анализа бизнес-процессов на основе моделей в BPMS.
36. В чем заключается моделирование и проектирование бизнес-процессов?
37. В чем сущность моделирования бизнес-процессов?
38. Какие структурные подходы к моделированию бизнес-процессов вы знаете?

39. В чем заключается предварительный анализ бизнес-процессов на основе различных моделей?
40. Что такое имитационное моделирование бизнес-процессов?
41. Чем отличается функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов (Activity-based Costing)?
42. Приведите различные подходы к внедрению бизнес-процессов?
43. Каким образом осуществляется построение системы контроллинга бизнес-процессов на основе регламентов?
44. Чем отличается процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений - Business Performance Management?
45. В чем заключается сущность и перспективы BPM?
46. Как осуществляется управление эффективностью бизнес-процессов?
47. Опишите систему показателей бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
48. Приведите примеры типологии показателей оценки процессов и методики их измерения.
49. В чем заключается моделирование процессов и идентификация операционных рисков?
50. Как влияет анализ рисков и разработка мероприятий на снижение рисков?
51. Каким образом возможно совершенствование процессов с точки зрения минимизации их операционных рисков?
52. Каким образом можно обеспечить эффективность бизнес-процессов в соответствии с заявленными миссией, стратегией, целями организации?
53. Каким образом осуществляется управление эффективностью бизнес-процессов на базе BI, BAM, BPMS, BRE/BRMS?
54. Чем отличаются методы управления бизнес-процессами: реинжиниринг и совершенствование?
55. Какое значение имеет реинжиниринг бизнес-процессов?
56. Каким образом осуществляется организация и проведение проектов по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению процессного подхода на предприятии?
57. Какие основные процедуры оптимизации бизнес-процессов вы знаете?
58. Как разрабатываются модели «как должно быть» и план их внедрения ("дорожной карты")?
59. Как происходит совершенствование бизнес-процессов по стандарту SOx (Sarbanes-Oxley Act)?
60. Как влияют интегрированные автоматизированные системы в управлении бизнес-процессами?
61. Какое значение имеют корпоративные информационные системы управления предприятием (КИС)?
62. Каковы тенденции развития автоматизированных систем управления (АСУ) предприятиями?
63. Как формируется инструментарий комплексного управления бизнес-процессами – BPMS (Business Process Management Suite)?

64. Расскажите про эволюцию товарораспределительных систем товаров и услуг от B2B/B2C к C2B/C2C и трансформация бизнес-процессов

65. Приведите примеры сопоставления синхронного производства с MRP- и ИТ- системами?

66. Опишите технологии цифровизации: электронный структурированный документооборот, IIoT, BigData, ML/DL.

67. Охарактеризуйте технологию RegTech как способа цифровизации регуляторных правил.

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

Пример билета для зачета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Дисциплина «Управление бизнес-процессами»

Филиал Ярославский

Форма обучения: Очная

Семестр 4 Направление 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Бизнес-архитектура и аналитика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Какие инструменты моделирования и анализа бизнес-процессов вы знаете?	15 баллов
2.	Как влияют интегрированные автоматизированные системы в управлении бизнес-процессами?	15 баллов
3.	Ситуация: Вы - аналитик в компании, оказывающей услуги колл-центра. Клиенты часто жалуются на долгое ожидание ответа оператора. Задание: Предложите один конкретный шаг по улучшению процесса обработки входящих звонков, используя принципы управления бизнес-процессами. Обоснуйте, как это изменение повлияет на время ожидания и удовлетворенность клиентов.	30 баллов

Подготовил

Карасев А.П.
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата ____ 20__ г.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

Компетенция	Типовые задания
Способность регламентировать процессы подразделений организации, участвовать в разработке управленческих решений, связанных с развитием бизнеса (ПКП-5)	1. Анализирует информацию о границах и требованиях к бизнес-процессам, зонах ответственности и заинтересованных сторонах, разрабатывает административные регламенты подразделений организаций, процедуры их контроля. Тестовое задание: Какая информация является наиболее важной при определении границ бизнес-процесса? a) штатное расписание подразделения, отвечающего за процесс; b) технологические карты оборудования, используемого в процессе; c) входы и выходы процесса, а также взаимодействие с другими процессами; d) смета затрат на выполнение процесса. Правильный ответ – с. Практическое задание: Опишите кратко, какие три основных документа/источника информации вы будете использовать для анализа существующего процесса «Обработка входящих заявок клиентов» в компании и определения зон ответственности. 2. Разрабатывает рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов подразделений организаций или административных регламентов организаций. Тестовое задание: Какой из перечисленных подходов наиболее эффективен для выявления «узких мест» в бизнес-процессе? a) проведение опроса сотрудников, участвующих в процессе; b) анализ финансовых показателей, связанных с процессом; c) моделирование бизнес-процесса и анализ времени выполнения каждой операции; d) изучение жалоб клиентов, связанных с процессом. Правильный ответ – с. Практическое задание: Предложите одну конкретную рекомендацию по повышению эффективности процесса «Согласование договоров» в компании, если известно, что на согласование уходит в среднем 5 рабочих дней, и обоснуйте ее.
Способность проектировать и внедрять кросс-функциональные процессы организации или административные регламенты организации (ПКП-6)	1. Моделирует, разрабатывает и внедряет кросс-функциональные процессы и административные регламенты подразделений организаций с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами. Тестовое задание: Какая нотация является наиболее распространенной для моделирования бизнес-процессов? a) BPMN (Business Process Model and Notation); b) IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling); c) DFD (Data Flow Diagram); d) UML (Unified Modeling Language)

	Правильный ответ – а. Практическое задание: Какое преимущество дает использование специализированного ПО (например, BPM3) при внедрении кросс-функционального процесса «Закупка материалов», в котором участвуют отделы снабжения, финансов и бухгалтерии? 2. Оценивает эффективность внедрения кросс-функционального процесса, административного регламента организации, вырабатывает направления их совершенствования. Тестовое задание: Какой показатель позволяет оценить эффективность внедрения нового процесса с точки зрения удовлетворенности клиентов? а) затраты на внедрение процесса; б) время выполнения процесса; с) индекс потребительской лояльности (NPS); д) количество ошибок при выполнении процесса. Правильный ответ – с. Практическое задание: После внедрения нового процесса "Обслуживание клиентов" время обработки одного обращения сократилось на 20%. Предложите один способ оценить, насколько улучшилась удовлетворенность клиентов в результате этого изменения.
--	--

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz_-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

Основная литература

1. Операционный менеджмент: учебник / Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука. - Москва: Кнорус, 2017. - 360 с. - (Бакалавриат и магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/944931> (дата обращения: 22.11.2024). — Текст : электронный.

2. Долганова, О.И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования: учебник для студентов бакалавриата и магистратуры,

обучающихся по направлениям "Бизнес-информатика", "Менеджмент", "Прикладная информатика" / О.И. Долганова; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022 — 324 с. — (Бакалавриат и магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/943119> (дата обращения : 01.11.2024). — Текст : электронный.

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472> (дата обращения: 25.12.2024). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Антонова, И. И., Всеобщее управление качеством. Принципы всеобщего менеджмента качества. Ч.2 : учебное пособие / И. И. Антонова, В. А. Смирнов. — Москва : Русайнс, 2024. — 120 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/951883> (дата обращения: 25.12.2023). — Текст : электронный.

5. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие для слушателей образоват. учрежд., обуч. по MBA и др. программам подготовки управленч. кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва: Инфра-М, 2011, 2015, 2017, 2018. - 319 с. — (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2090699> (дата обращения: 25.12.2023). - Текст: электронный.

6. Точилкина Т.Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум: учебное пособие для направлений бакалавриата "Бизнес-информатика" / Т.Е. Точилкина; Финуниверситет - Москва: Кнорус, 2021 - 162 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/950317> (дата обращения: 10.11.2023). — Текст : электронный.

7. Управление малым бизнесом : учебное пособие / под общ. ред. В. Д. Свирчевского. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843604> (дата обращения: 25.12.2023). — Текст : электронный.

8. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132> (дата обращения: 25.12.2023). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. [www/rcpp.ru](http://www.rcpp.ru) - Российский союз промышленников и предпринимателей.
2. www.rasme.ru - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса.
3. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.
4. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.
5. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
7. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znaniium.com»;
8. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»	2026	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

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. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-8

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.