

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и финансы»

СОГЛАСОВАНО



«15» июня 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета



В.А. Кваша

«20» июня 2023 г.

Автор: А.Ю. Тарасова

Управление бизнес-процессами

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.02 «Менеджмент»,
профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 02 от 20.06.2023)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и финансы»
(протокол № 08 от 15.06.2023)*

Ярославль 2023

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	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий ...	6
5.1 Содержание дисциплины	6
5.2 Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно - методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	20
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	20
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	30
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	31
11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения информационных справочных систем	32
12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	32

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.3.14. «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 (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
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. 2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты их деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.	Знать: анализ финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений Уметь: применять результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений Знать: финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации. Уметь: анализировать и оценивать финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формировать ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления

			деятельностью организации
ПKN-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. 2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.	Знать: инструментарий финансового менеджмента для управления; принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании Уметь: применять инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании Знать: эффективность реальных и финансовых инвестиций, управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании. Уметь: проводить расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимать управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели	Знать: возможные переходы от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации Уметь: аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации Знать: системную формулировку цели и постановку задачи управления Уметь: обосновывать системную

		и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	формулировку цели и постановку задачи управления Знать: подходы к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора Уметь: взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора Знать: последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи Уметь: критически переосмысливать свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов Уметь: корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов Знать: как излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
Дисциплина Б.1.1.3.14. «Управление бизнес-процессами» является

дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части модуля дисциплин образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент и управление бизнесом», очная форма обучения.

4. Объем дисциплины 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 трудоемкость дисциплины	4 / 144	144
Контактная работа – Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля		Курсовой проект
Вид промежуточной аттестации		Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы управления бизнес-процессами.

Производственные и бизнес-процессы. Проблемы кросс-функционального взаимодействия. Сквозной «от и до» бизнес-процесс. Бизнес-процессы и документооборот. Ключевые свойства процессов. Три волны управления бизнес-процессами.

Источники BPM: научная организация труда (scientific management), система менеджмента качества (TQM), реинжиниринг (BPR). Составные части BPM: управленческая дисциплина, технологии, практика реализации. Управление бизнесом на основе процессов, управление изменениями процессов, цикл PDCA. Прямая и обратная связь в управлении процессами. Модели процессной зрелости (Forrester, Gartner, CMMI, ABPMP).

Тема 2. Анализ и проектирование бизнес-процессов Составляющие анализа (as-is) и проектирования (to-be), граница между анализом и проектированием. Бизнес-анализ и системный анализ. Цели и глубина анализа. Методологии SADT, ARIS, UML. Средства и методы анализа бизнес-процессов. Средства и методы проектирования бизнес-процессов. Бережливое производство и другие приемы

оптимизации процессов. Бизнес-правила. Имитационное моделирование (simulation).

Тема 3. Моделирование бизнес-процессов Процессные нотации IDEF, DFD, UML, EPC, BPMN - области применения, преимущества и недостатки. Проблема управления процессами по замкнутому циклу (round-trip problem), системы с преобразованием и системы с сохранением модели. Концепция исполняемого процесса (what you model is what you run) и интегрированной системы управления бизнес-процессами (BPM Suite).

Нотация BPMN: оркестровка, события, межпроцессное взаимодействие. Роль соглашения о моделировании. Практика анализа и проектирования процессов с помощью BPMN.

Тема 4. Реализация управления бизнес-процессами Взаимосвязь проектов и процессов. Процессные инициативы и программы. Подходы к повышению эффективности процессов: непрерывное совершенствование, реинжиниринг, трансформация. Методологии разработки и внедрения: водопад (waterfall), всё сразу (big bang), гибкая разработка (agile). Контроль исполнения и принятие решений об изменении. Основы управления проектами и портфелями проектов. Управление изменениями в бизнесе и в ИТ, управление ожиданиями заинтересованных лиц, управление рисками.

Тема 5. Управление процессами организации Управление бизнес-процессами как система. Шкала процессной зрелости и перспективное планирование развития процессных способностей. Организационные структуры процессного управления: процессный офис, центр компетенции, департамент бизнес-технологий.

Процессные роли: владелец, менеджер, аналитик, методолог, архитектор. Стандарты и нормативы. Профстандарт «Специалист по управлению бизнес-процессами», трудовые функции, типовые должности. Взаимодействие между бизнесом и ИТ. Роль программного обеспечения в управлении процессами. Процессная архитектура. Референтные модели бизнес-процессов. Отраслевые модели.

Тема 6. Программное обеспечение BPM. Средства моделирования бизнес-процессов. Средства моделирования архитектуры (EA) и процессные репозитории. Измерение и мониторинг эффективности (EPM, BI). Бизнес-правила (BRE/BRMS). Интегрированные системы управления бизнес-процессами (BPMS). BPM и корпоративные информационные системы (ERP, CRM). Процессные приложения. Интеграционная инфраструктура (SOA, ESB, EAI). Системы управления процессами, базами данных (DBMS) и контентом (ECM). BPM и документооборот (Docflow).

Тема 7. Инновации в управлении бизнес-процессами Автоматическое выявление бизнес-процессов (process mining). Кейсменеджмент (АСМ) и творческая работа (knowledge work). Нотации CMMN, DMN. Дигитализация процессов. Быстрая разработка на основе моделей (model-driven development) с минимумом кодирования (low code) и частыми релизами (DevOps). Мобильные интерфейсы. Облачные сервисы: неограниченная масштабируемость, подписка вместо приобретения. Социальный BPM. Роботизированные процессы. Интернет вещей (IoT) и умные агенты (smart agents).

5.2. Учебно-тематический план

Для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами», очная и заочная форма обучения.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно – тематического плана изучения дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практичес кие занятия	Занятия в интеракт ивных формах		
1	Основы управления бизнес- процессами	21	6	2	4	2	15	Опрос, проверка результатов работы в справочно – правовых системах, мультимедийн ые презентации
2	Анализ и проектирование бизнес- процессов	17	7	2	5	2,5	10	Доклад – презентация, кейс

3	Моделирование бизнес-процессов	17	7	2	5	2,5	10	Опрос, тест, кейс доклад – презентация,
4	Реализация управления бизнес-процессами	21	7	2	5	2,5	14	тест, кейс, Контрольная работа,
5	Управление процессами организации	23	8	3	5	2,5	15	Кейс, доклад – презентация, проект
6	Программное обеспечение BPM	23	8	3	5	2,5	15	Опрос, тест, доклад – презентация, кейс
7	Инновации в управлении бизнес-процессами	22	7	2	5	2,5	15	Тест, доклад – презентация, кейс
	Итого	144	50	16	34	17	94	
	Итого в %		100			34		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

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

Таблица 4

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
1. Основы управления бизнес-процессами	Устный ответ. Интерактивная презентация. Письменный ответ – размышление. Кейс. Проект. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	Проводится в форме обсуждения и дискуссии, с целью приобретения более совершенных знаний.
2. Анализ и проектирование бизнес-процессов	Доклад – презентация. Кейс. Аудиторная самостоятельная работа. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	
3. Моделирование бизнес-процессов	Доклад – презентация. Кейс. Аудиторная самостоятельная работа. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	
4. Реализация управления бизнес-процессами	Доклад – презентация. Кейс. Аудиторная самостоятельная работа. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	

5. Управление процессами организации	Устный ответ. Доклад – презентация. Кейс. Дискуссия Аудиторная самостоятельная работа. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	
6. Программное обеспечение BPM	Устный ответ. Письменный ответ. Кейс. Дискуссия. Проект. 50 % занятий проводится в интерактивной форме	
7. Инновации в управлении бизнес-процессами	Доклад – презентация. Дискуссия. Проект. 25 % занятий проводится в интерактивной форме	

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 к контрольной работе;
- 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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Основы управления бизнес-процессами	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к самостоятельной работе; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций;	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов,

	- подготовка к участию в дискуссии; - ознакомление с кейсом и подготовка ответов на вопросы;	подготовка докладов и презентаций
2. Анализ и проектирование бизнес-процессов	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к самостоятельной работе, тесту; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии; - ознакомление с кейсом и подготовка ответов на вопросы	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов, подготовка докладов и презентаций
3. Моделирование бизнес-процессов	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к самостоятельной работе, тесту; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии; - ознакомление с кейсом и подготовка ответов на вопросы	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов, подготовка докладов и презентаций
4. Реализация управления бизнес-процессами	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к самостоятельной работе, тесту; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии; - подготовка к выполнению проектного задания	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов, подготовка докладов и презентаций
5. Управление процессами организации	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к участию в дискуссии; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к самостоятельной работе	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов, подготовка докладов и презентаций
6. Программное обеспечение BPM	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - изучение законодательства РФ по теме; - подготовка к «круглому столу»; - подготовка к самостоятельной работе;	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-

	- выполнение докладов – презентаций; - выполнение домашней контрольной работы	правовых актов, подготовка докладов и презентаций
7. Инновации в управлении бизнес-процессами	- работа с учебником и др. литературой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к участию в дискуссии; - подго	Подготовка к семинарским занятиям, работа с литературой и материалами лекций, изучение нормативно-правовых актов, подготовка докладов и презентаций

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

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью учебной деятельности студентов. Она выполняет важные функции:

- способствует усвоению знаний, формированию профессиональных умений и навыков, обеспечивает формирование профессиональной компетенции;
- формирует потребность в самообразовании, максимально развивает познавательные и творческие способности личности;
- формирует навыки планирования и организации рабочего времени, расширяет кругозор.

Целью самостоятельной работы студентов является формирование у студентов способности к саморазвитию, творческому применению полученных знаний, формирование умения использовать нормативную, правовую документацию и специальную литературу.

Задачи самостоятельной работы:

- увеличение роли самостоятельной работы в процессе аудиторных занятий;
- повышение активности студентов по всем направлениям самостоятельной работы во внеаудиторное время.

Типовые тестовые задания по дисциплине

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:
внедрение стандартов ISO 9000;

*оптимизацию ряда бизнес-процессов;

описание наиболее важных бизнес-процессов организации;

критерии внедрения процессного подхода являются субъективными;
управление организацией на основе нормативов и положений

2. При внедрении процессного подхода должны быть:

построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации;

*выделены важнейшие сквозные бизнес-процессы;

выделены процессы, создающие ценность;

выделены процессы по ISO 9000;

разделены работы между менеджерами.

3. Можно ли считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

описаны сквозные бизнес-процессы;

созданы положения о подразделениях;

*описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9000;

выполнена регламентация всех бизнес-процессов на требуемом уровне детализации;

используется специальное программное обеспечение для моделирования бизнес-процессов.

4. При внедрении процессного подхода для целей управления должны быть:

*определены KPI для сквозных бизнес-процессов;

создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов;

установлены цели развития организации в целом;

разработана система BSC;

распределена ответственность между менеджерами в рабочих группах.

5. При внедрении процессного подхода для целей управления должны быть:

разработаны KPI по каждому процессу;

*созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам;

разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA; разработаны должностные инструкции руководителей;

применен принцип SMART для целей.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

*разработаны системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI;
владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов;
разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения;
владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса;
двухфакторная система Герцберга.

7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:

*зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне;
назначены владельцы процессов;
определены границы сквозных процессов;
*установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений;
исполнители бизнес-процессов должны взаимодействовать в рабочих группах.

8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что: бизнес-процессы описываются не комплексно, особенно в части деятельности по управлению процессами;

*программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно;
*выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов;
вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC;
владельцами бизнес-процессов не являются менеджеры высшего звена.

9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным;
*менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении;
руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям;
руководители не имеют поддержки персонала;
недостаток финансовых ресурсов.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:
наличие внешних консультантов;
готовность учредителей и руководителей к принципиальным
изменениям системы управления;

- *наличие в организации квалифицированных сотрудников,
обладающих методиками моделирования бизнес-процессов;
детальное описание бизнес-процессов в графической форме;
наличие специализированного программного обеспечения.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:
отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-
процессов;

менеджер по качеству, внедряющий ISO 9000;

- *руководители организации, в первую очередь — генеральный
директор;

внешний консультант;

аналитики бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах
процессного подхода требуется:

наличие сертификата по ISO 9000;

- *наличие методики описания бизнес-процессов;

- *наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например
ARIS;

- *понимание руководителями организации идей процессного подхода и
практических методов его внедрения.

13. Основной задачей операционного менеджмента является:

анализ влияния операции на структуру организации

- *управление процессами преобразование сырья, в конечный продукт
прогнозирование и планирование операций

контроль за качеством производственных процессов

построение эффективного производственного комплекса

14. Целью модели планирования потребности в сырье является:

подтягивание сырья на предприятие

получение материалов непосредственно перед трансформацией в
готовую продукцию

- *сокращение запаса

планирование взаимодействия участников поставок

прогнозирование спроса

15. Разработка планов предприятия, с учетом мнения персонала их выполняющих, происходит на основе принципа: Непрерывности

*участия

полноты

гибкости

адаптивности

16. Правильная последовательность процесса контроля:

1.установление нормативов (стандартов)

2. сопоставление фактических результатов с нормативами

3. корректировка отклонений от планов и нормативов

17. Установите соответствие этапов контроля плана организации и отделений:

установление нормативов (стандартов)	выбирается любая идеальная модель баланса предприятия и системы управления в целом
сопоставление фактических результатов с нормативами	анализ расчетных и фактических результатов работы предприятия
корректировка отклонений от планов и нормативов	корректировка путем пересмотра планов, изменение целей, выделение дополнительных резервов или обучение персонала

18. Сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, BSC) – ССП разработали:

Ф.Тейлор и У.Мак-Грегор

*Р. Каплан и Д. Нортон

Ф. Котлер и А. Файоль

А. Маслоу и Э. Мэйо

М. Гумеров и Ю. Лисичкина

19. Система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их

деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности называется ...

*сбалансированная система показателей

20. Принципами, в соответствии с которыми необходимо размещать предприятия являются:

производство необходимо размещать в экологически неблагоприятных районах

*производство необходимо размещать возле дешевой и высококвалифицированной рабочей силы

производство нужно размещать вблизи источников сырья

производство нужно размещать на полпути между поставщиком и потребителем

*производство нужно размещать вблизи потребителей

производство необходимо размещать в экологически чистых районах

21. В последнее время популярность понятие «бизнес-процесса»

получила благодаря следующей управленческой концепции:

*реинжиниринг бизнес-процессов

всеобщее управление качеством

постоянное улучшение процессов

теория ограничений

системы сбалансированных показателей

22. Универсальная структурная схема бизнес-процесса состоит: *входы

коммуникации деятельность по управлению бизнес-процессом

*выходы

управляющие воздействия

Курсовой проект

1. Выделите главные операционные функции Вашей организации. Обоснуйте их приоритеты.

2. В организационной структуре управления Вашей организацией выделите подразделения, относящиеся к перерабатывающей, обеспечивающей и управляющей подсистемам операционной системы. Определите, нуждается ли организационная структура управления компании в изменениях.

3. Определите, какие виды деятельности Вашей организации могут быть отнесены к производственной сфере, а какие – к сфере услуг. Дайте краткую характеристику каждому виду операционной деятельности.
4. В производственной сфере деятельности Вашей организации опишите характер, размещение и объемы производственных мощностей, типы и формы организации производственной (операционной) деятельности.
5. В сфере услуг, предоставляемых Вашей организацией, выделите и опишите четыре-пять операций, выполняемых в вашей организации как услуга.
6. Определите приоритеты операционной стратегии Вашей организации. Обоснуйте Ваше мнение.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

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

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 17 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 1 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	12	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной	11	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 баллов

работы		
--------	--	--

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 на зачете, 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 тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на экзамене и не может превышать 60 баллов.

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.

Максимальная оценка ответа на экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 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 зачета — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к зачету с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на теоретические вопросы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов.

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 обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов бакалавриата, по результатам выполнения практических заданий.

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

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
ПКН-5 Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений	1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений. При разработке стратегии производственная (операционная) деятельность Вашей компании не рассматривается среди ключевых факторов. Обоснуйте необходимость включения производства в состав важнейших внутренних факторов 2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.

	Предположите, что Вы получили служебную записку, в которой предлагается отказаться от детального планирования новой для Вашей компании услуги. В записке предлагается быстрее перейти к выполнению услуги. Обоснуйте пользу детального планирования услуги
ПKN-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. Производственная компания, в которой Вы работаете, собирается обеспечить прием заказов клиентов через Интернет. Специалист, отвечающий за организацию такой службы, спрашивает Вас, будет ли план развития Интернет-службы отличаться от привычного для компании порядка составления планов и графиков работы цеховых служб. Объясните различия. 2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании. В Вашей организации рассматривается вопрос о приобретении нового информационно-компьютерного комплекса, который в отличие от действующего в настоящее время позволит иметь единую информационную базу и свободный доступ к ней функциональных служб. Рассмотрите ключевые факторы производственной (операционной) сферы деятельности, влияющие на принятие 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. Выскажите Ваше мнение о проведении совместных с отделами маркетинга и финансов совещаний по производственным (операционным) вопросам 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. Менеджер по маркетингу интересуется, в чем смысл пространственной планировки производственных процессов. Напишите объяснение 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Вы должны решить, какой из нескольких вариантов будет самым лучшим для расположения

	третьего ресторана сети компании в городе средней величины. Напишите, какая именно информация и, почему понадобится Вам для принятия решения 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Финансовый менеджер, побывав в цехе, высказал мнение, что производственная линия должна быть абсолютно сбалансирована. По его мнению, на производственной линии не должно быть простоев. Выразите и аргументируйте свое согласие или несогласие по этому вопросу 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Вас попросили провести анализ ситуации: должна ли компания расширить действующее производство филиала или закрыть его и переместиться на завод другого филиала. Напишите, какие факторы и почему Вы будете использовать при проведении анализа. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы. Ваша компания занимается исключительно производством. Члены руководства компании предлагают включить компанию в сферу сервиса. Перечислите обстоятельства, при которых такое предложение будет выгодно, а при каких обстоятельствах приведет к потерям.
--	---

Перечень тем курсовых работ

1. В чем заключается сущность управления бизнес-процессами?
2. В чем заключается концепция реинжиниринга бизнес-процессов?
3. Как формируется операционная система организации?
4. Приведите понятие производственной системы, сервисной среды, операционных ресурсов.
5. Как формируется система управления операциями?
6. Чем отличается управление ценностью и стоимостью в бизнесе?
7. Назовите классификацию производственных систем

8. Какие существуют различия между процессами производства продукции и услуг?
9. Приведите примеры зарубежного опыта управления производством: американская, японская и европейская модели менеджмента.
10. Приведите современные технологии и подходы к управлению производством: автоматизация и информатизация, локализация и outsourcing ресурсных систем, TQM, MRP.
11. Что такое идентификация системы бизнес-процессов?
12. Приведите факторы, влияющие на выбор и реализацию операционной стратегии.
13. В чем концептуальная основа теории ограничений?
14. В чем особенность методологии стратегического планирования и контроллинга на основе сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card, BSC)?
15. Приведите методы оценки и проектирования системы бизнес-процессов на основе стратегии предприятия.
16. Чем отличаются современные технологии и подходы к управлению бизнес-процессами?
17. Приведите сравнительные характеристики процессного и функционального подхода к управлению организацией.
18. В чем заключается роль бизнес-процессов в системе управления организацией?
19. В чем сущность принципов обновления бизнес-процессов?
20. В чем заключается реинжиниринг бизнес-процессов?
21. Чем характеризуется контроллинг производственных процессов?
22. Приведите сравнительный анализ методов и принципов реализации процессного подхода при выборе рынков B2B/B2C, производство товаров/оказание услуг.
23. В чем сущность управления рисками при построении бизнес-процессов?
24. В чем заключается сущность бережливого производства?
25. Чем привлекательна концепция Кайдзен?
26. Опишите значение системы менеджмента качества.
27. Приведите примеры по классификации методов анализа бизнес-процессов.
28. Чем отличаются качественные и количественные методы анализа процессов?
29. Приведите значение анализа проблем процесса, выделения проблемных областей в анализе.

30. В чем значение анализа и проектирования кросс-функциональных бизнес-процессов как средство повышения эффективности организации?
31. Приведите описание процессов как средство оптимизация потоков работ внутри подразделений и организационной структуры.
32. Как характеризуются процессная архитектура и референтные модели бизнес-процессов?
33. В чем заключается анализ процесса по отношению к типовым требованиям (Цикл PDCA)?
34. В чем особенность визуального анализа графических схем процесса?
35. Какие взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению и особенности их описания в различных нотациях вы знаете?
36. Приведите понятие нотации, графического блок-схемы алгоритмов.
37. В чем особенность нотации класса WorkFlow, отличие систем Workflow от других систем?
38. Чем отличаются нотации IDEF0, IDEF1 и IDEF2 цели использования, правила разработки, особенности использования?
39. Какие инструменты моделирования и анализа бизнес-процессов вы знаете?
40. Чем отличаются инструменты процессного анализа бизнеса (PI –Process Intellegense)?
41. Опишите особенности операционного менеджмента и анализа бизнес-процессов на основе моделей в BPMS.
42. В чем заключается моделирование и проектирование бизнес-процессов?
43. В чем сущность моделирования бизнес-процессов?
44. Какие структурные подходы к моделированию бизнес-процессов вы знаете?
45. В чем заключается предварительный анализ бизнес-процессов на основе различных моделей?
46. Что такое имитационное моделирование бизнес-процессов?
47. Чем отличается функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов (Activity-based Costing)?
48. Приведите различные подходы к внедрению бизнес процессов?

49. Каким образом осуществляется построение системы контроллинга бизнес-процессов на основе регламентов?
50. Чем отличается процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений - Business Performance Management?
51. В чем заключается сущность и перспективы BPM?
52. Как осуществляется управление эффективностью бизнес-процессов?
53. Опишите систему показателей бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
54. Приведите примеры типологии показателей оценки процессов и методики их измерения.
55. В чем заключается моделирование процессов и идентификация операционных рисков?
56. Как влияет анализ рисков и разработка мероприятий на снижение рисков?
57. Каким образом возможно совершенствование процессов с точки зрения минимизации их операционных рисков?
58. Каким образом можно обеспечить эффективность бизнес-процессов в соответствии с заявленными миссией, стратегией, целями организации?
59. Как обеспечить эффективность на уровне организации, процесса, операции/рабочего места (по Раммлеру)?
60. Каким образом выявляются проблемы эффективности функционально-иерархических организаций?
61. Каким образом осуществляется управление эффективностью бизнес-процессов на базе BI, BAM, BPMS, BRE/BRMS?
62. Какие принципы построения системы управления бизнес-процессами (СУБП) вы знаете?.
63. Как осуществляется переход от функционального к процессному подходу в управлении предприятием?
64. Чем отличаются методы управления бизнес-процессами: реинжиниринг и совершенствование?
65. Какое значение имеет реинжиниринг бизнес процессов?

66. Каким образом осуществляется организация и проведение проектов по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению процессного подхода на предприятии?
67. Какие основные процедуры оптимизации бизнес-процессов вы знаете?
68. Как разрабатываются модели «как должно быть» и план их внедрения ("дорожной карты")?
69. Как происходит совершенствование бизнес-процессов по стандарту SOAх (Sarbanes-Oxley Act)?
70. Как влияют интегрированные автоматизированные системы в управлении бизнес-процессами?
71. Какое значение имеют корпоративные информационные системы управления предприятием (КИС)?
72. Каковы тенденции развития автоматизированных систем управления (АСУ) предприятиями?
73. Приведите примеры сопоставления синхронного производства с MRP- и ИТ системами?
74. Расскажите про эволюцию товарораспределительных систем товаров и услуг от B2B/B2C к C2B/C2C и трансформация бизнес-процессов.
75. Как формируется инструментарий комплексного управления бизнес-процессами –BPMS(BusinessProcessManagementSuite)?

Перечень примерных контрольных вопросов к экзамену

1. Производство и бизнес-процессы как объект управления.
2. Кросс-функциональное взаимодействие и его роль в современном BPM.
3. Понятие о сквозных («от-и-до») процессах и их роль в современном менеджменте.
4. Основы организации документооборота в современных бизнес-процессах.
5. Общая характеристика свойств бизнес-процессов и методов их исследования.
6. Волны управления бизнес-процессами и их использование в менеджменте.
7. Научная организация труда как основа современного BPM.
8. Всеобщий менеджмент качества как основа современного BPM.
9. Реинжиниринг как основа современного BPM.
10. Управленческая дисциплина как элемент современного BPM.
11. Роль технологий предприятия в организации его BPM.
12. Процессный подход как основа управления бизнесом в современной экономике.

13. Современные подходы к управлению изменениями в бизнес-процессах.
14. Цикл PDCA как инструмент современного BPM.
15. Анализ прямых и обратных связей в BPM.
16. Основные модели процессной зрелости организации и их применение.
17. Анализ «as-is» как инструмент современного BPM.
18. Проектирование “to-be” как инструмент современного BPM.
19. Бизнес-анализ как инструмент современного BPM.
20. Роль системного анализа в современном BPM.
21. Методологии SADT, ARIS, UML и их роль в современном BPM.
22. Повышению эффективности информационного обмена в бизнес-процессе при использовании нотации IDEF.
23. Общая характеристика нотации IDEF0, 1, 2, 3 и ее особенности
24. Общая характеристика методологии моделирования бизнес-процессов в нотации ARIS.
25. История возникновения и развития нотации моделирования ARIS
26. Основные аспекты реализации бизнес-процесса, рассматриваемые в рамках методологии ARIS.
27. Описание требований как инструмент нотации ARIS.
28. Описание спецификации как инструмент нотации ARIS.
29. Описание внедрения как инструмент нотации ARIS.
30. Референтные модели типовых бизнес-процессов в нотации ARIS.
31. Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов.
32. Экономические предпосылки возникновения реинжиниринга бизнес-процессов
33. Классическая теория реинжиниринга и ее особенности
34. Связи и различия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов
35. Бизнес-процесс как объект инжиниринга и реинжиниринга.
36. Связи реинжиниринга бизнес-процессов с изменениями, происходящими в организации в целом
37. Основные компоненты процесса реинжиниринга бизнес-процессов.
38. Основные направления применения реинжиниринга бизнес-процессов в организации
39. Определение технологии реинжиниринга бизнес-процесса
40. Этап визуализации в процессе реинжиниринга и его особенности
41. Этап обратного инжиниринга в процессе реинжиниринга и его особенности
42. Этап прямого инжиниринга в процессе реинжиниринга и его особенности
43. Этап внедрения в процессе реинжиниринга и его особенности
44. Основные компоненты технологии реинжиниринга.
45. Принцип горизонтального сжатия процесса при реинжиниринге
46. Принцип вертикального сжатия процесса при реинжиниринге
47. Принцип естественного порядка шагов реинжиниринга
48. Принцип целесообразности при реализации реинжиниринга
49. Принцип минимизации согласований при реинжиниринге

50. Роль современных ИТ в процессе реинжиниринга.

Пример практических заданий

1. Выскажите Ваше мнение о проведении совместных с отделами маркетинга и финансов совещаний по производственным (операционным) вопросам.
2. В Вашей организации рассматривается вопрос о приобретении нового информационно-компьютерного комплекса, который в отличие от действующего в настоящее время позволит иметь единую информационную базу и свободный доступ к ней функциональных служб. Рассмотрите ключевые факторы производственной (операционной) сферы деятельности, влияющие на принятие решения.
3. Финансовый менеджер, побывав в цехе, высказал мнение, что производственная линия должна быть абсолютно сбалансирована. По его мнению, на производственной линии не должно быть простоев. Выразите и аргументируйте свое согласие или несогласие по этому вопросу.
4. Менеджер по маркетингу интересуется, в чем смысл пространственной планировки производственных процессов. Напишите объяснение.
5. Вы должны решить, какой из нескольких вариантов будет самым лучшим для расположения третьего ресторана сети компании в городе средней величины. Напишите, какая именно информация и, почему понадобится Вам для принятия решения.
6. Вас попросили провести анализ ситуации: должна ли компания расширить действующее производство филиала или закрыть его и переместиться на завод другого филиала. Напишите, какие факторы и почему Вы будете использовать при проведении анализа.
7. Ваша компания занимается исключительно производством. Члены руководства компании предлагают включить компанию в сферу сервиса. Перечислите обстоятельства, при которых такое предложение будет выгодно, а при каких обстоятельствах приведет к потерям.
8. Предположите, что Вы получили служебную записку, в которой предлагается отказаться от детального планирования новой для Вашей компании услуги. В записке предлагается быстрее перейти к выполнению услуги. Обоснуйте пользу детального планирования услуги.
9. Производственная компания, в которой Вы работаете, собирается обеспечить прием заказов клиентов через Интернет. Специалист, отвечающий за организацию такой службы, спрашивает Вас, будет ли план развития Интернет-службы

отличаться от привычного для компании порядка составления планов и графиков работы цеховых служб. Объясните различия.

10. При разработке стратегии производственная (операционная) деятельность Вашей компании не рассматривается среди ключевых факторов. Обоснуйте необходимость включения производства в состав важнейших внутренних факторов.

Пример билета.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Экономика и финансы»

Дисциплина «Управление бизнес-процессами»

Филиал Ярославский

Форма обучения очная

Семестр 6 Направление 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

БИЛЕТ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА №1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Управление содержанием проекта: цели и ключевые процессы	30
2	Управление интеграций проекта по водопадной модели.	30

Подготовил

А.Ю. Тарасова

(подпись и ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Сироткин С.А.

Дата _____ 20__ г.

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

<http://www.fa.ru/fil/yaroslav1/about/base/Pages/oup.aspx>

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

Рекомендуемая литература

а) основная:

1. Операционный менеджмент: учебник / Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука. - Москва: Кнорус, 2017. - 360 с. - Бакалавриат и магистратура. - То же [Электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/924044>
2. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - Москва: Инфра-М, 2014. - 187 с. - То же [Электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/958780>
3. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Лочан и [др.]; под ред. Д.С. Петросяна. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 196 с. — Магистратура. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/969592>

б) дополнительная:

4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие для слушателей образоват. учрежд., обуч. по МВА 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 МВА). -
То же [Электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/94276>
5. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов: Пер. с англ. / М. Хаммер, Л. Хершман. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 352 с. - То же [Электронный ресурс]. - 2016. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/912332>
6. Ильдеменов С.В. Операционный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 337 с. - (Учебники для программы МВА). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952124>

7. Операционный менеджмент для бакалавров: учебник / С.Э. Пивоваров [и др.]. - СПб.: Питер, 2011. - 544 с.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Тарасова А.Ю. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»	2023	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Тарасова А.Ю. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»	2023	

11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения 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 1-16
2	Справочно-правовая система «Гарант»	Темы 1-16

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

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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.

Оборудованные компьютерами и мультимедийным оборудованием классы № 32,33,35 Ярославского филиала Финуниверситета.

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.