

**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» (ЯМЗ)

А. А. Матюшин
(подпись)

21 апреля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Ярославского филиала
Финансового университета

В. А. Кваша
(подпись)

21 апреля 2026 г.

Автор: С.О. Кузнецова

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

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

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 35 от 21.04.2026)

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 09 от 14.04.2026)*

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	6
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	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	17
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	23
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	23
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	23
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	29
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	30
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.1.1.3.13. «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), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения.	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: - формулировки проблемы этапов и закономерностей развития общества, формирования межкультурного разнообразия. Уметь: - целостно структурированно описывать проблемные ситуации, использовать основы знаний о закономерностях развития природы, межкультурного разнообразия общества.
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: - основы стратегического планирования. Уметь: - формулировать цель и ставить задачи, анализировать и оценивать различные социальные тенденции, явления и факты.
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: - основные принципы, законы и категории философских и исторических знаний в их логической целостности и последовательности и в привязке к теории управления. Уметь: - формулировать критерии и условия выбора, свою мировоззренческую позицию в обществе, совершенствовать свои взгляды и убеждения.
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с	Знать: - основы критического мышления, альтернативные подходы выбора,

		альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	последствия принимаемых решений. Уметь: - учитывать неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: - принципы и подходы к формированию информационных баз с целью анализа и выявления закономерностей развития общественных процессов. Уметь: - применять необходимый инструментарий для поиска, анализа и синтеза информации.
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: - цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы в сфере применения менеджмента. Уметь: - убедительно излагать цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.
ПКН-5	Владение основами финансового учета и отчетности, а также принципами управленческого учета в целях использования данных учета для принятия управленческих решений	1. Применяет результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.	Знать: - методы, техники и инструментарий для анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений. Уметь: - применять на практике результаты анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности для составления стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений.

		2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.	Знать: - методы и инструментарий анализа и оценки финансово-хозяйственного состояния организации и результатов деятельности их внутренних подразделений; - ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации. Уметь: - проводить анализ финансово-хозяйственного состояния организации и оценивать результаты деятельности их внутренних подразделений; - разрабатывать ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации.
ПKN-6	Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений по финансированию.	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.	Знать: - инструментарий финансового менеджмента для управления; методы оценки принимаемых финансовых решений для повышения стоимости компании. Уметь: - применять на практике методы и инструментарий финансового менеджмента для управления; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.
		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: - показатели и методы оценки эффективности реальных и финансовых инвестиций, виды управленческих решений по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала, финансовой эффективности деятельности компании. Уметь: - рассчитывать эффективность реальных и финансовых инвестиций, принимать обоснованные управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» Б.1.1.3.13 является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», 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 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з. е. / 144 ч.	144 ч.
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	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в управление бизнес-процессами.

Понятие процесса, процессного подхода и управления бизнес-процессами. Субъекты и объекты процесса. Входы и выходы процесса. Субъектно-центрированный и объектно-центрированный подходы к описанию процессов. Шаблон и экземпляры процесса. Вертикальная и горизонтальная структуры процессов организации. Сквозные и кросс-функциональные бизнес-процессы. Управление бизнес-процессами в структуре менеджмента организации. Управление функционированием и совершенствованием бизнес-процессов. Уровни зрелости процессного подхода к управлению организацией. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами. Статистическое управление процессами, всеобщий менеджмент качества, реинжиниринг бизнес-процессов, системы совершенствования процессов Kaizen, Lean Production, Six Sigma. Система менеджмента качества ISO 9000. Методология BPM

как современный подход к управлению бизнес-процессами. Управление знаниями о бизнес-процессах организаций. Особенности управления бизнес-процессами энергетических компаний.

Тема 2. Формирование операционных стратегий компании.

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

Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов.

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

Нотации бизнес-процессов. Стандарты BPM. Подходы ARIS, WorkFlow, IDEF. Функции процесса управления организацией. Этапы 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, Big-Data, 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), IoT (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 (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы теку- щего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Общая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	В т. ч. в ин- терак- тивных фор- мах		
1	Тема 1. Введение в управление бизнес-процес- сами	14	4	2	2	1	10	Расчетно-анали- тические зада- ния, дискуссия.

2	Тема 2. Формирование операционных стратегий компании	18	6	2	4	2	12	Командная работа в форме карты идей.
3	Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов	18	6	2	4	2	12	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов	18	6	2	4	2	12	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	18	6	2	4	2	12	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов	18	6	2	4	2	12	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
7	Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов	20	8	2	6	3	12	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
8	Тема 8. Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	20	8	2	6	3	12	Деловая игра.
Итого за семестр:		144	50	16	34	17	94	Домашнее творческое задание
		100%	35%	11%	24%	34%	65%	

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 семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Введение в управление бизнес-процессами	1. Какую роль бизнес-процессы играют в операционной деятельности организации? 2. Укажите основные составляющие элементы бизнес-процессов?	Расчетно-аналитические задания по применению процессного подхода к управлению в организации.

	3. Перечислите основные подходы управления бизнес-процессами? 4. В чем заключается сущность функционального подхода? 5. В чем заключается сущность процессного подхода? <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1, 3; Раздел 9: 1 - 14.	Консультации преподавателя по сложным вопросам управления бизнес-процессами и внедрению процессного подхода в деятельность организации.
Тема 2. Формирование операционных стратегий компании	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? <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1, 4, 7; Раздел 9: 1 - 14.	Расчетно-аналитические задания по формированию операционных стратегий компаний. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по разработке и формированию стратегий компаний. Командная работа в форме карты идей.
Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов	1. Объясните сущность и принципы создания нотаций бизнес-процессов? 2. В чем заключается различие подходов ARIS, WorkFlow, IDEF? 3. Какие методы анализа бизнес-процессов существуют? 4. Разъясните концепцию PDCA? 5. Какие Вы знаете инструменты процессного анализа бизнеса (PI-Process Intellegense)? <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1, 3, 5; Раздел 9: 1 - 14.	Расчетно-аналитические задания по применению методов анализа бизнес-процессов для построения моделей. Консультации преподавателя по сложным вопросам анализа и моделирования бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.
Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов	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. 4. Опишите методику Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов (Activity-	Расчетно-аналитические задания по применению методов моделирования и проектирования бизнес-процессов. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки моделей бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.

	basedCosting). 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? <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 2, 6, 8; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 5. Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов? 2. Кто вовлечен в реинжиниринг бизнес-процессов? 3. Укажите ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов. 4. Что означает принцип «горизонтального сжатия процесса»? 5. Что означает принцип «вертикального сжатия процесса»? 6. Как осуществляется внедрение процессного подхода на предприятии? 7. Что такое цикл совершенствования бизнес-процессов? 8. Какие основные этапы совершенствования бизнес-процессов существуют? 9. Какие основные задачи совершенствования бизнес-процессов существуют? <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 2, 6, 7; Раздел 9: 1 - 14.	Расчетно-аналитические задания по совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения моделей реинжиниринга бизнес-процессов. Командная работа в форме карты идей.
Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов	1. Какие методики измерения и анализа показателей процесса Вам известны? 2. Охарактеризуйте концепцию системы управления операционными рисками. 3. Какие методы анализа рисков и разработка мероприятий по их снижению Вы знаете? 4. На чем построена система внедрения контроллинга бизнес-процессов? 5. Какие характерные показатели входят в методику KPI?	Расчетно-аналитические задания по управлению эффективностью бизнес-процессов. Консультации преподавателя по вопросам особенностей показателей эффективности, их возможностям и ограничениям при управлении эффективностью бизнес-процессов. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.

	6. Разработайте концепцию системы управления операционными рисками на примере рассматриваемого предприятия. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 1, 3, 4; Раздел 9: 1 - 14.	
Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов	1. Дайте характеристику автоматизации бизнес-процессов и совершенствования ИТ инфраструктуры организации. 2. Назовите цели и задачи автоматизации бизнес-процессов. 3. Опишите классификацию корпоративных информационных систем организаций. 4. Перечислите проблемные зоны повышения уровня STP бизнес-процессов. 5. Обоснуйте выбор систем класса BPMS и ACM (Adaptive Case Management) как способа повышения уровня STP бизнес-процессов. 6. Какие существуют пути и возможности повышения уровня STP бизнес-процессов? 7. Охарактеризуйте технологии цифровизации: электронный структурированный документооборот, IoT, BigData, ML/DL. 8. Что такое технология RegTech и технология DPL? 9. Выделите особенности автоматизации бизнес-процессов энергетических компаний. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 3, 5, 6; Раздел 9: 1 - 14.	Расчетно-аналитические задания по применению методов автоматизации бизнес-процессов. Консультации преподавателя по сложным вопросам автоматизации бизнес-процессов. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Тема 8. Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	1. Что такое идентификация системы бизнес-процессов? 2. Каковы принципы построения системы управления бизнес-процессами (СУБП)? 3. Перечислите принципы организации СУБП. 4. Что такое инжиниринговые средства УБП? 5. Назовите основные компоненты BPM системы. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8: 2, 3, 6; Раздел 9: 1 - 14.	Расчетно-аналитические задания по использованию автоматизированных систем управления бизнес-процессами. Консультации преподавателя по сложным вопросам интегрированных автоматизированных систем управления бизнес-процессами. Деловая игра. Обсуждение подготовленных студентами презентаций.

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка домашней письменной работы (контрольная работа, эссе, расчетно-аналитическая работа, домашнее творческое задание, проектная работа);
- подготовка к зачету или экзамену.

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	1. Управление знаниями о бизнес-процессах организаций. 2. Особенности управления бизнес-процессами энергетических компаний.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Тема 2. Формирование операционных стратегий компании	1. Разработка и внедрение операционной стратегии. 2. Выбор (локализация) размещения производственных площадок.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на

		семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Тема 3. Анализ и моделирование бизнес-процессов	1. Учет внешнего/внутреннего контекста и рисков при анализе бизнес-процессов. 2. Применение методов и инструментов прогнозирования при анализе бизнес-процессов. 3. Инциденты как индикаторы наличия дефектов в бизнес-процессах. 4. Главные функции управления предприятием. 5. Материальное обеспечение производства. 6. Новый комплекс международных стандартов качества ИСО 9000.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Тема 4. Моделирование и проектирование бизнес-процессов	1. Информационное моделирование бизнес-процессов: сущности, атрибуты, связи. 2. Ролевая модель бизнес-процесса.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Тема 5. Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов	1. Трансформация бизнес-процессов как основа трансформации деятельности организаций. 2. Управление изменениями при трансформации процессов. 3. Управление проектами трансформации бизнес-процессов, взаимодействие процессного и проектного офисов.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта.

		Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.
Тема 6. Управление эффективностью бизнес-процессов	1. Совершенствование внутрикорпоративной нормативной документации как способ оптимизации бизнес-процессов. 2. Снижение трудоемкости и повышение качества бизнес-процессов за счет автоматизации бизнес-процессов. 3. Показатель уровня STP (Straight Through Processing) бизнес-процессов организации: определение и способы измерения. 4. Особенности управления эффективностью бизнес-процессов энергетических компаний (включая бизнес-процессы инновационной деятельности).	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Тема 7. Автоматизация бизнес-процессов	1. Особенности автоматизации бизнес-процессов энергетических компаний. 2. Особенности совершенствования бизнес-процессов энергетических компаний.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.
Тема 8. Интегрированные автоматизированные системы управления бизнес-процессами	1. Применение средств функциональной автоматизации (MRP, ERP, CRM и т.п.) в проектах по реинжинирингу и автоматизации бизнес-процессов (примеры реализаций, проектов внедрения и т.п.).	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме.

		Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к деловой игре.
--	--	--

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

Примерные темы для домашнего творческого задания

1. Финансовое моделирование в управлении бизнес-процессами.
2. Денежные и ресурсные подходы в управлении бизнес-процессами.
3. Реализуемость и эффективность бизнес-процессов.
4. Влияние управления сроками на управление бизнес-процессов.
5. Взаимосвязь управления поставками и реализации продукции.
6. Взаимосвязь риск-менеджмента и управления бизнес-процессами.
7. Управление рисками в рамках формирования бизнес-процессов.
8. Влияние вероятностей неопределенностей при управлении бизнес-процессами.
9. Расчет границ безубыточности в управлении бизнес-процессами.
10. Анализ вновь создаваемых бизнес-процессов для повышения эффективности организации.
11. Альтернативные варианты управления бизнес-процессами.
12. Отбор параметров инвестиционных проектов в управлении бизнес-процессами.
13. Анализ эффективности бизнес – процессов.
14. Универсальные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
15. Оценка эффективности бизнес-процессов.
16. Идентификация системы бизнес-процессов.
17. Методы оценки и проектирования системы бизнес-процессов на основе стратегии предприятия.
18. Современные технологии и подходы к управлению бизнес-процессами.
19. Роль бизнес-процессов в системе управления организацией.
20. Реинжиниринг бизнес-процессов.
21. Управление рисками при построении бизнес-процессов.
22. Анализ и проектирование кросс-функциональных бизнес-процессов как средство повышения эффективности организации.
23. Описание процессов как средство оптимизации потоков работ внутри подразделений и организационной структуры.
24. Процессная архитектура и референтные модели бизнес-процессов.
25. Инструменты моделирования и анализа бизнес-процессов.
26. Имитационное моделирование бизнес-процессов.
27. Корпоративные информационные системы управления предприятием.

Примеры кейсов

Примеры кейсов по теме 6.

Задание 1.

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

Задание 2.

Используя данные из прилагаемой таблицы, рассчитайте среднее значение и среднеквадратичное отклонение диаметра трубы на выходе производственного

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

процесса до и после изменения процесса и сделайте вывод о качестве изменений.

Задание 3.

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

Примеры кейсов по теме 7.

Задание 1.

Бизнес-процесс внесения оперативных изменений в корпоративную информационную систему (КИС) компании «Страховые продукты» начинается с поступления в отдел развития КИС заявки подразделения-инициатора. Отдел развития КИС назначает по каждой заявке бизнес-аналитика, ИТ-технолога и исполнителя работ, устанавливает сроки работ по этапам выполнения заявки. На первом этапе, бизнес-аналитик разрабатывает спецификацию требований пользователя (СТП), которую согласовывает с подразделением-инициатором. На втором этапе, технолог разрабатывает в соответствии с СТП функционально-техническое решение (ФТР),

которое согласовывает с архитектором КИС. На третьем этапе, исполнитель выполняет работы в соответствии с ФТР и получает подтверждение выполнения заявки от подразделения-инициатора. В случае несогласования СТП или ФТР, документы возвращаются на доработку. В случае получения замечаний по выполнению заявки, исполнитель устраняет замечания. По завершению работ между отделом развития КИС и подразделением-инициатором подписывается акт о выполнении работ.

Задание:

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

Задание 2.

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

Задание:

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

Пример задания для деловой игры

В рамках темы 8 предусмотрено проведение деловой игры. Виртуальное представление и внедрение бизнес-процессов в реальный сектор экономики позволит активизировать студентов и мобилизовать их внимание на решение ситуационных задач. Также методы обучения предполагают усвоение нормативно-правовой базы изучаемой темы и иных документов регулирования и формирования бизнес-

процессов. Преподавание дисциплины отличается тем, что методы обучения построены на действующем законодательстве, регулирующем управление бизнес-процессами. Для формирования познавательной активности предлагается деловая игра для 4-5 человек. Далее для закрепления материала предложена индивидуальная работа по управлению бизнес-процессами с презентацией. Разработка собственного варианта управления бизнес-процессами должна сопровождаться обсуждением на семинарских занятиях, дополняться новой информацией, полученной в рамках последующих занятий.

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

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

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

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

Задание. Разделите группу обучающихся на две группы: одна должна сфокусироваться на изменениях действующего законодательства за 5 лет в части управления бизнес-процессами, другая к оценке и сравнению управления бизнес-процессами в части повышения эффективности деятельности организации. Группы делятся еще, и каждая из них должна коснуться вопросов, которые поднимались в разделе об эффективном управлении и руководстве бизнес-процессами. Каждая группа использует презентацию для записи изученных вопросов и отражения взаимосвязи в управлении бизнес-процессами. В рамках разработки бизнес-процессов необходимо использовать теоретические и практические знания, полученные ранее, а также в рамках изучения нормативных документов по дисциплине. Такая методика ведения деловой игры позволит эффективно применять действующее законодательство и глубже изучить происходящие процессы в управлении бизнес-процессами. Как показывает практика, вопросы, возникающие у студентов, вполне обоснованные и глубокие. В последствии группы изучают различия в подходах к развитию двух подразделений и выносят экспертные оценки по проблемам управления бизнес-процессами.

Примеры тестовых заданий

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

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

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

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

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

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

4. Включение информационных систем (программного обеспечения) в алгоритм (модель) выполнения процесса и минимизация участия в нем человека – это...

5. Отслеживание эффективности смоделированных бизнес-процессов – это...

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 или экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачёт / Экзамен	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	11	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	12	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 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 на зачете / экзамене, 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 зачете / 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 зачете / 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 при экзамене:

- 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»;

Балльная система аттестации при зачете: студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным с оценкой «зачтено», получивший от 0 до 49 баллов – неаттестованным с оценкой «не зачтено».

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

Если студент подошел к зачету / экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на вопросы при промежуточной аттестации 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 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

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

Компетенция	Типовые задания
УК-11: Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Задание 1.

достижения.	Проанализируйте качество системы управления бизнес-процессов для заказчиков банк, страховая компания, биржа. Разработайте предложения по оценке эффективности бизнес-процессов на основе показателей методик BSC, ABC, ABB, ABM, Business Performance Management. Обоснуйте Ваш ответ.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. Задание 1. Разработайте техническое задание проекта реинжиниринга бизнес-процессов для консалтинговой организации при выводе нового продукта для промышленного предприятия.
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Задание 1. Основной деятельностью компания «Строительные комплекты» является продажа и установка сборных (каркасных) домов. В настоящее время компания имеет в ассортименте 20 видов домов, а также лицензии на производство комплектующих и сборку домов. Компания планирует расширить деятельность и самостоятельно осуществлять проектирование, производство комплектующих и сборку домов исходя из требований заказчиков. Одновременно компания планирует повысить качество производства комплектующих и сборки домов с целью привлечения новых заказчиков. Перечислите основные и вспомогательные процессы (верхнего уровня) компании до и после расширения деятельности. Обоснуйте, какие процессы компания должна изменить, а какие – создать заново. Сформулируйте рекомендации по управлению трансформацией процессов.
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Задание 1. Опишите современные тенденции в области моделирования и регламентации бизнес-процессов (методологии и инструментарий моделирования, применение в системах менеджмента качества и постоянного улучшения процессов и т.п.).
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Задание 1. Опишите структуру и содержание методики функционального моделирования Госстандарта. Как она связана с методологией SADT и нотацией IDEF0?
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы. Задание 1.

	Проанализируйте стандарты международной системы построения бизнес-процессов, основанных на справочниках и системах управления базами данных. Разработайте предложения по совершенствованию системы управления бизнес-процессами, согласно требований заложенных в стандартах.
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. Задание 1. Разработайте систему методов и аналитических инструментов для оценки эффективности управления бизнес-процессами в организации Задание 2. Проведите сравнительный анализ прикладных информационных систем для построения бизнес-процессами в области управления финансами. Какие выводы можно сделать на основе полученных результатов? 2. Анализирует и оценивает финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формирует ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации. Задание 1. Каким образом осуществляется 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.).
ПКН-6: Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений по финансированию.	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании. Задание 1. По какой методике проводится комплексная автоматизация управления бизнес-процессами на основе построения систем управления бизнес-процессами (BPMS). Приведите примеры реализаций, проектов внедрения. 2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании. Задание 1. Проанализируйте критерии оценки эффективности бизнес-процессов, проведите сравнительный анализ предлагаемых проектов на основе выбранных критериев. Проранжируйте факторы, влияющие на выбор проекта в сфере банковских технологий.

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 особенно-сти 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-basedCosting)?
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 (BusinessProcessManagementSuite)?
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, IoT, BigData, ML/DL.
67. Охарактеризуйте технологию RegTech как способа цифровизации регуляторных правил.
67. Приведите примеры информационных технологий, используемых для моделирования бизнес-процессов и дайте им характеристику.

Пример билета для проведения зачета.

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

Кафедра	<u>«Менеджмент и общегуманитарные науки»</u>		Форма обучения: <u>очная</u>
Дисциплина	<u>«Управление бизнес-процессами»</u>		
Филиал	<u>Ярославский</u>		
Семестр	<u>4</u>	Направление <u>38.03.02 «Менеджмент»</u>	
Профиль	<u>«Логистика»</u>		

БИЛЕТ ДЛЯ ЗАЧЕТА № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	В чем особенность визуального анализа графических схем процесса?	15 баллов
2	Какое значение имеют корпоративные информационные системы управления предприятием (КИС)	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание. В течение одного месяца в разные подразделения организации были приняты на работу шесть новых сотрудников. Через две недели ушел один из них, еще через неделю был уволен второй. Таким образом, через месяц из шести осталось четыре новых сотрудника. «Уход» составил 33,3%. Учитывая, что всегда есть место случайности, чтобы не делать поспешных выводов, данные за этот месяц имеет смысл сопоставить с данными учета принятых и уволенных сотрудников за другие месяцы (эту информацию можно получить у менеджера по работе с персоналом). Если описанная ситуация типична и из новых сотрудников в течение первого месяца регулярно уходят 20 и более процентов от числа принятых, то это повод для тревоги и анализа принятых в компании стратегии и тактики подбора персонала. Объясните какое отношение к данной ситуации имеет понятие «эффективное использование трудовых ресурсов»? Объясните причины проблемы «текучести кадров» на предприятии. Предложите свой вариант решения данной проблемы.	30 баллов

Подготовил:

С. О. Кузнецова

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол от «__» _____ 20__ г. № __).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Р.В. Колесов

«__» _____ 20__ года

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

а) основная:

1. Операционный менеджмент : учебник / А. В. Трачук, А. А. Белайчук, С. А. Братченко [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. — Москва : КноРус, 2023. — 360 с. —

ISBN 978-5-406-10265-7. — URL: <https://book.ru/book/944931> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

2. Долганова, О. И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования : учебник / О. И. Долганова. — Москва : КноРус, 2022. — 323 с. — ISBN 978-5-406-09453-2. — URL: <https://book.ru/book/943119> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-019088-4. — ЭБС ZNANIUM.ru. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=458283> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

б) дополнительная:

4. Антонова, И. И. Всеобщее управление качеством. Принципы всеобщего менеджмента качества : учебное пособие / И. И. Антонова, В. А. Смирнов. — Москва : Русайнс, 2026. — 120 с. — ISBN 978-5-466-10493-6. — URL: <https://book.ru/book/960523> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

5. Елиферов, В.Г. Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - Москва: Инфра-М, 2026. - 319 с. — . - Текст: электронный. - ISBN 978-5-16-001825-6. - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=469742&pid=1907029> (дата обращения: 06.04.2026).

6. Точилкина, Т. Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум : учебное пособие / Т. Е. Точилкина. — Москва : КноРус, 2026. — 161 с. — ISBN 978-5-406-16013-8. — URL: <https://book.ru/book/962005> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

7. Управление малым бизнесом: Учебное пособие / под ред. В.Д. Свирчевского - Москва: Инфра-М, 2022. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.ru. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1843604> (дата обращения: 06.04.2026). - 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, 2026. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583152> (дата обращения: 06.04.2026).

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). URL: <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. URL: <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». URL: <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium. URL: <https://znanium.ru/>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». URL: <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект. URL: <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». URL: <https://grebennikon.ru/>
8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru>
9. СПАРК. URL: <https://spark-interfax.ru/>
10. Справочно-образовательная система Актион 360. URL: <https://action360.ru/>
11. Электронная библиотека издательства «МИФ». («Манн, Иванов и Фербер») URL: <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>
12. Финансовая справочная система «Финансовый директор». URL: <http://www.1fd.ru/>
13. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru. URL: <https://cbonds.ru/>
14. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления». URL: <http://eduvideo.online/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Кузнецова С. О. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Управление бизнес-процессами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Логистика»	2025	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 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.