

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

**И. о. декана экономического факультета  
д.э.н, профессор Кусакина О.Н.**

**«24» мая 2022 г.**

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.В.01 УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

Шифр и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

**38.04.02 – Менеджмент**

Шифр и наименование направления подготовки

**Управление человеческими ресурсами**

наименование профиля

**Магист  
р**

Квалификация выпускника

**Очная, заочная**

Форма обучения

**2022**

Год начала подготовки

Ставрополь, 2022

## 1. Цель дисциплины

Целью дисциплины «Управление бизнес-процессами» формирование у студентов целостного представления о возможностях современных методов управления бизнес-процессами, выработка у них практических навыков по улучшению положения организации на рынке и постоянного совершенствования бизнес-процессов.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код(ы) и наименование (-ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.3 - работает с информационными системами, сетями и базами данных	<b>Знания:</b> - методов управления развитием и эффективностью организации, методов анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности (G/03.7 Зн.1)
		<b>Умения:</b> - проводить аудит результатов работы с персоналом (G/03.7 У.1); - контролировать исполнение договоров поставщиков услуг по вопросам персонала (G/03.7 У.9)
		<b>Навыки и/или трудовые действия:</b> - подготовки предложений по развитию систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, по необходимым корректирующим и превентивным мерам (G/03.7 ТД.3); - сопровождения договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению (G/03.7 ТД.7).
ПК-2 стратегическое управление человеческими ресурсами	ПК-2.2 - администрирование процессов стратегического управления человеческими ресурсами	<b>Знания:</b> - бизнес-планов и бизнес-процессов организации; организационного проектирования; системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда
		<b>Умения:</b> - организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению; организовывать закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию
		<b>Навыки и/или трудовые действия:</b> - контроля процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнения и анализа процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01 «Управление бизнес-процессами» является относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения в 1 семестре;
- для студентов заочной формы обучения на 1 курсе.

Для освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения следующих дисциплин: «Трудовое право».

Освоение дисциплины «Управление бизнес-процессами» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин: «HR-аналитика», «Оплата труда персонала», «Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С», «Кадровая политика».

#### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Управление бизнес-процессами» в соответствии с рабочим учебным планом, распределение по видам работ представлено в таблицах.

##### Очная форма обучения

семестр	Трудоемкость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
1	144/4	16	28	-	64	36	экзамен
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		2	6	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		16	28	-	64	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
1	144/4	-	-	-	-	2	0,25

##### Заочная форма обучения

курс	Трудоемкость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
1	144/4	6	12	-	117	9	Экзамен, контрольная работа
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		2	2	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		6	12	-	117	-	-

Курс	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
1	144/4	-	-	-	-	2	0,25

Очно-заочная форма обучения – не реализуется

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Очная форма обучения**

№п/л	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия	12	2	2	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	14	2	4	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 1 по темам 1-2	8	-	2	6	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
3	Моделирование бизнес-процессов	16	4	4	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	16	4	4	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 2 по темам 3-4	8	-	2	6	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	14	2	4	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
6	Оптимизация бизнес-процессов	14	2	4	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 3 по темам 5-6	6	-	2	4	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>64</b>			
	<b>Практическая подготовка</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>64</b>			
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>Экзамен</b>	Комплект экзаменационных билетов	ПК-1.3 ПК-2.2
	<b>Всего</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>100</b>			

### Заочная форма обучения

№ пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия	14	1	1	12	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	14	1	1	12	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 1 по темам 1-2	13	-	1	12	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
3	Моделирование бизнес-процессов	15	1	2	12	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	15	1	2	12	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 2 по темам 3-4	13	-	1	12	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	15	1	2	12	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.3 ПК-2.2
6	Оптимизация бизнес-процессов	14	1	1	12	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.3 ПК-2.2
	Контрольная работа № 3 по темам 5-6	13	-	1	12	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
	Итого	126	6	12	108			

Практическая подготовка	144	6	12	117			
Промежуточная аттестация	9	-	-	9	Экзамен, контрольная работа	Комплект экзаменационных билетов Комплект контрольных работ	ПК-1.3 ПК-2.2
<b>Всего</b>	<b>144</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>117</b>			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий\*

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интер.занятий/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма
Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия (практическая подготовка)	1. Сущность процессного подхода 2. Система терминов процессного подхода 3. Принципы процессного управления 4. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении	2/-/2	1/-/1
Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация (практическая подготовка)	1. Бизнес-процесс: понятие, сущность 2. Классификация бизнес-процессов	2/-/2	1/-/1
Моделирование бизнес-процессов (лекция-дискуссия)/(практическая подготовка)	1. Необходимость моделирования бизнес-процессов 2. Способы описания и моделирования бизнес-процессов 3. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия 4. Полная бизнес-модель компании 5. Шаблоны организационного бизнес-моделирования	4/1/4	1/1/1
Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов (лекция-дискуссия)/(практическая подготовка)	1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации 2. Ключевые показатели бизнес-процессов	4/-/4	1/1/1
Реинжиниринг бизнес-процессов (лекция-дискуссия)/(практическая подготовка)	1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов 2. Этапы проведения реинжиниринга 3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов 4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска 5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга	2/1/2	1/-/1
Оптимизация бизнес-процессов (практическая подготовка)	1. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов 2. Технологии постоянного совершенствования	2/-/2	1/-/1
<b>Итого</b>		<b>16/2/16</b>	<b>6/2/6</b>

## 5.2. Практические (семинарские) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме\*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Всего, часов / часов в интерактивных занятиях/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма
Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 1.</u> Сущность процессного подхода. Система терминов процессного подхода. Принципы процессного управления. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении	2/-/2	1/-/1
Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 2.</u> Бизнес-процесс: понятие, сущность. Классификация бизнес-процессов	4/-/4	1/-/1
	<u>Контрольная работа № 1</u>	2/-/2	1/-/1
Моделирование бизнес-процессов <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 3.</u> Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия. Полная бизнес-модель компании. Шаблоны организационного бизнес-моделирования ( <i>кейс метод</i> )	4/2/4	2/-/2
Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 4.</u> Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Ключевые показатели бизнес-процессов	4/-/4	2/-/2
	<u>Контрольная работа №2</u>	2/-/2	1/-/1
Реинжиниринг бизнес-процессов <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 5.</u> Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга. <i>(круглый стол)</i>	4/2/4	2/1/2
Оптимизация бизнес-процессов <i>(практическая подготовка)</i>	<u>Практическое занятие 6.</u> Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Технологии постоянного совершенствования. ( <i>кейс метод</i> )	4/2/4	1/1/1
	<u>Контрольная работа №3</u>	2/-/2	1/-/1
Контрольная работа (аудиторная)		-/-/-	1/-/-
<b>Итого</b>		<b>28/6/28</b>	<b>12/2/12</b>

\*Интерактивные формы проведения занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины проводятся в соответствии с Положением об интерактивных формах обучения в ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ.

### 5.3. Курсовая работа учебным планом не предусмотрена.

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации
Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия	8/8	-	12/12	-
Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	8/8	-	12/12	-
Моделирование бизнес-процессов	8/8	-	12/12	-
Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	8/8	-	12/12	-
Реинжиниринг бизнес-процессов	8/8	-	12/12	-
Оптимизация бизнес-процессов	8/8	-	12/12	-
Подготовка к контрольным точкам	16/16	-	48/48	-
Подготовка к экзамену	-	36	-	9
<b>ИТОГО</b>	<b>64/64</b>		<b>117</b>	

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление бизнес-процессами» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление бизнес-процессами».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление бизнес-процессами»
2. Методическими указаниями по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессами»;
3. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Управление бизнес-процессами».
4. Методические рекомендации по выполнению реферата

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:



№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная (из п.8 РПД)	Дополнительная (из п.8 РПД)	Интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия	1,2	1,2,3	1-5
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	1,2	2,3,4	1-5
3	Моделирование бизнес-процессов	1	2,4,	1-5
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	1,2	1,4	1-5
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	1,2	3,4,5	1-5
6	Оптимизация бизнес-процессов	1,2	1,2,5	1-5

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление бизнес-процессами».**

**7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

**Очная форма обучения**

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
ПК-1.3 - работает с информационными системами, сетями и базами данных	<b>Управление бизнес-процессами</b>	+			
	Трудовое право	+			
	HR-аналитика			+	
	Оплата труда персонала				+
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			+	
	Кадровая политика			+	
	Практика по профилю профессиональной деятельности		+	+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				+
ПК-2.2 - администрирование процессов стратегического управления человеческими ресурсами	<b>Управление бизнес-процессами</b>	+			
	HR-аналитика			+	
	Организация кадрового аудита			+	
	Оплата труда персонала				+
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			+	
	Кадровая политика			+	
	Преддипломная практика				+
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				+	

### Заочная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Курс		
		1	2	3
ПК-1.3 - работает с информационными системами, сетями и базами данных	<b>Управление бизнес-процессами</b>	+		
	Трудовое право	+		
	HR-аналитика		+	
	Оплата труда персонала		+	
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С		+	
	Кадровая политика		+	
	Практика по профилю профессиональной деятельности	+	+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			+
ПК-2.2 - администрирование процессов стратегического управления человеческими ресурсами	Управление бизнес-процессами	+		
	HR-аналитика		+	
	Организация кадрового аудита		+	
	Оплата труда персонала		+	
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С		+	
	Кадровая политика		+	
	Преддипломная практика		+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			+

**Заочная, очно-заочная форма обучения – не реализуется**

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление бизнес-процессами» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление бизнес-процессами» проводится в виде экзамена.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» экзамена

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на **лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.**

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		<b>60</b>
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
<b>Итого</b>		<b>100</b>

## Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

### Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

### Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (максимум – 15 баллов).

#### ***Собеседование, тестирование (оценка знаний – максимум 5 баллов):***

**5 баллов** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**4 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**3 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

### Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс – задачи (оценка умений – максимум – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

### Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – деловая игра (оценка навыков – максимум – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались

с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**2 балла** - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

**1,5 балла** - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

**1 балл** - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

**0,5 балла** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные и ситуационные задачи** – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с

формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**3 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**2,5 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2 балла.** Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**1,5 балла.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1 балл.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей (не более 15 баллов).

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

### Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 2 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.
Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

#### Критерии оценки ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4

Задача	до 8
Итого	16

### *Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)*

**4 балла** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

**3 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**2 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

### *Оценивание практико-ориентированной задачи*

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.



**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:

для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения

Результат текущего контроля для студентов заочной формы обучения складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную работу (**маx 30 баллов**), выполненную студентом в рамках самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации, контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**маx 30 баллов**), посещение лекций (**маx 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**маx 15 баллов**), поощрительные баллы (**маx 15 баллов**).

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
	Задача реконструктивного уровня	8
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		60
	Активность на лекционных занятиях	10
	Результативность работы на практических занятиях	15
	Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)	15
	Итого	100

### Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

#### Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

#### Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (максимум – 15 баллов).

#### Собеседование, тестирование (оценка знаний – максимум 5 баллов):

**5 баллов** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**4 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**3 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

#### Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс – задачи (оценка умений – максимум – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные

и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме –деловая игра (оценка навыков – мах – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**2 балла** - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

**1,5 балла** - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

**1 балл** - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный

вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

**0,5 балла** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные и ситуационные задачи** – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**3 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**2,5 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2 балла.** Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**1,5 балла.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1 балл.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе

формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей (не более 15 баллов)**.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

### Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 2 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.
Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов,

которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки ответа на экзамене**

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

<b>Содержание билета</b>	<b>Количество баллов</b>
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

#### *Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)*

**4 балла** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

**3 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**2 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### *Оценивание практико-ориентированной задачи*

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.

Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:

для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Типовые контрольные точки для очной формы обучения**

**Контрольная точка № 1**

**Типовые вопросы (оценка знаний)**

1. Дайте определения понятий «процесс», «бизнес». (2 балла)
2. Раскройте сущность процессного подхода. (2 балла)
3. Охарактеризуйте систему терминов процессного подхода. (2 балла)

**Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):**

**Задача 1 (3 балла).**

Проанализировать организационную структуру управления деятельностью известной вам организации.

**Задача 2 (3 балла).**

Сделать выводы о действующей организационной структуре управления. Выделить ее преимущества и недостатки. Показать перспективу преобразований в структуре.

**Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)**

**Задача 1 (8 баллов).**

**1. Владелец процесса, выходы и входы процесса**

**1.1 Владелец процесса (название должности).**

Основные обязанности владельца процесса установлены в должностной инструкции \_\_\_\_\_ (название инструкции).

**1.2 Выходы процесса**

Клиентами и выходами данного процесса являются:

**Таблица 1 – Клиенты и выходы процесса**

Клиент	«Выход»	Описание выхода
Клиент 1	Выход 1	
	Выход 2	
	...	
Клиент 2	Выход 1	
	...	

(в данном разделе указываются клиенты процесса, названия выходов процесса и спецификация на выходы. В случае, если один выход направляется нескольким клиентам, допускается группировать информацию данного раздела по выходам).

**1.3 Входы процесса**

Входами и поставщиками для процесса являются:

**Таблица 2 – Клиенты и входы процесса**

Поставщик	«Вход»	Описание входа
Поставщик 1	Вход 1	
	Вход 2	
	...	
Поставщик 2	Вход 1	
	...	

**Контрольная точка № 2**

**Типовые вопросы (оценка знаний)**

1. Внедрение бизнес-процессов в организации (2 балла)
2. Влияние процессного управления на конкурентоспособность предприятия (2 балла)



### 3. Процедура проведения анализа Парето (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).** На примере известной вам организации проанализируйте шаги, которые сделаны и могут быть сделаны, чтобы деятельность производства была ориентирована на интегрированный процесс создания продукта с циклом «заказы клиентов – поставка заказчику».

**Задача 2 (3 балла).** Предприятие может выйти со своей продукцией на один из двух возможных сегментов рынка, поскольку ресурсов предприятия недостаточно для одновременной работы на двух сегментах. На первом сегменте рынка доход с равной вероятностью может составлять 200 тыс. р. при хорошей распродаже продукции, 100 тыс. р. – при средней. На втором сегменте рынка ожидается стабильный доход в размере 151 тыс. р. Однако существует небольшая вероятность (0,01) того, что спрос резко упадет и доход составит 50 тыс. р. Необходимо выбрать оптимальный сегмент с точки зрения результативности и риска (критерии – ожидаемые значения доходов и разброс результатов).

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

#### **Задача 1 (8 баллов). Ресурсы процесса**

##### **1.1 Персонал**

Необходимая численность сотрудников и их квалификация закреплены в штатном расписании подразделений: \_\_\_\_\_ (в данном разделе указываются перечень должностных лиц и исполнителей приводится в случае, если для выполнения процесса в нем участвуют сотрудники различных подразделений. Названия должностей).

##### **1.2 Инфраструктура**

Инфраструктура, необходимая для проведения процесса, состоит из:

###### **1.2.1 Здания и производственные помещения.**

(перечисляются здания и помещения, в которых выполняется данный процесс с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии).

###### **1.2.2 Оборудование**

(перечисляется оборудование, используемое при проведении данного процесса и должностные лица, ответственные за поддержание данных ресурсов в надлежащем состоянии).

###### **1.2.3 Транспорт и связь**

(перечисляются транспортные средства и связь, с помощью которых проводится данный процесс, с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии)

##### **1.3 Производственная среда**

При выполнении функций и работ в рамках данного процесса предъявляются следующие требования к среде: (температура, влажность, освещенность (при проведении контрольных операций) и т. д.).

#### Контрольная точка № 3

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Правила выделения процессов, их классификация, размер, число. (2 балла)
2. Декомпозиция процессов. (2 балла)
3. Регламентирование процесса. (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).** В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 500 р. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе продаж составила 700 р. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

**Задача 2 (3 балла).** В исследовательском институте одно из завершённых исследований привело к созданию нового дешевого сверхпрочного клея, который обеспечивал быстрое соединение разных

металлов. При этом существовала одна проблема, которая сводилась к тому, что при соприкосновении с металлической поверхностью он растекался тонкой пленкой и за 3 с пленка полимеризовалась. Таким образом, свойство склеивания исчезало на третьей секунде. Придумайте четыре направления использования клея.

### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1** (8 баллов). *Составьте регламент бизнес-процесса:*

#### **1. Характеристика объекта исследования**

(историческая справка, основные виды деятельности организации, организационная структура управления, оценка финансового состояния, место организации в экономике региона, России и другая информация, необходимая для получения общего представления об объекте исследования).

#### **2. Назначение и область применения**

Настоящий регламент процесса устанавливает порядок выполнения “процесса . . .” (например, процесса производства продукции, соответствующей требованиям заказчика и нормативным документам; процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества и результатов процесса и т.п.).

Требования настоящего регламента процесса распространяются на все функции и работы, выполняемые в ходе выполнения “процесса ...” в ... (название подразделения).

#### **3. Нормативные ссылки**

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы: (например, ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества - Основопологающие принципы и словарь». ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества – Требования», положение об отделе закупок, должностная инструкция начальника отдела «\_\_» и т.д.).

#### **4. Термины и определения**

*Пример:*

**Субподрядчик** – должностное лицо, подразделение или процесс, которые участвуют в выполнении процесса, но административно не подчиняются владельцу процесса.

### Примерные темы рефератов

1. Основные принципы технологичной оптимизации бизнес-процессов.
2. Специфика современных проблем управления. Процессное управление.
3. Принципы тактического анализа процессов управления.
4. Развитие организационной модели управления предприятием
5. Стандарты управления и развитие принципов управления качеством
6. Принципы возникновения реинжиниринга бизнес- процессов. Методология и принципы реинжиниринга бизнес- процессов.
7. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий.
8. Моделирование бизнеса и CASE- технологии.
9. Связь реинжиниринга бизнес-процессов и информационных технологий.
- 10.Современные подходы к построению корпоративной информационной системы.
- 11.Интеллектуальные технологии в реинжиниринге бизнес- процессов.
12. Объектно-ориентированное моделирование бизнес- процессов.
- 13.Сравнительный анализ бизнес-процессов-инструмент совершенствования.
14. Реинжиниринг бизнеса на основе глобальных сетевых технологий
- 15.Электронный бизнес.
16. Электронная коммерция и интернет-маркетинг как Реинжиниринг бизнес-процесса.
- 17.Эволюция методов управления созданием стоимости на предприятии.
- 18.
- 19.Идеология процессного подхода в соответствии с ISO семейства 9000 версии 2000г.
- 20.Основы жизненного цикла информационных систем. Стандарт 12207.
- 21.Принципы построения системы оценки и управления качеством.
- 22.Основные элементы процессного подхода.
- 23.Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании.
- 24.Бенчмаркинг в сфере сравнительного анализа бизнес-процессов.
- 25.Системный подход как основа определения бизнес-процессов.

## Типовые кейс-задачи

### **Кейс. Система управления компанией «Техномол пищевые продукты»**

Основное направление деятельности ООО «Техномол пищевые продукты» - разработка и внедрение технологий, производство и поставка ингредиентов для пищевой промышленности на российский рынок и в страны СНГ.

Объектом исследования является система управления холдинга «Техномол пищевые продукты». Компания уже более 10 лет работает в пищевой промышленности. Является официальным дистрибьютором компании АДМ, мирового лидера по производству соевых белков и ингредиентов для пищевой промышленности.

Соевый бизнес - один из наиболее активно и динамично развивающихся секторов экономики. Популярность соевых продуктов стремительно растет во всем мире. В США соевый сыр, молоко или майонез стоят вдвое дороже традиционных, поскольку считаются полезными для здоровья. В России пока, наоборот, продукты из сои до сих пор остаются у рядового потребителя «под подозрением». Тем не менее сегодня, в век активной пропаганды активного и здорового образа жизни, интерес к здоровым продуктам питания, не угасающий и раньше, вспыхнул с новой силой.

Соя вторая по объему сельскохозяйственная культура в мире (первая - кукуруза), культивируемая человеком, - имеет очень древнюю историю. В Северном Китае сою стали возделывать почти 6 тыс. лет назад. На территории Российской империи соя выращивалась с XIX века, ее завезли русские путешественники. Уже при советской власти, в конце 20-х годов, руководством страны были запланированы, а затем в 30-е и 40-е годы проведены комплексные широкомасштабные исследования влияния сои на здоровье человека. Параллельно разрабатывались технологические процессы изготовления продуктов из сои.

Россия, как в свое время США, Япония, Дания и другие страны, столкнулась с проблемой дефицита животного белка в рационе питания большинства россиян. Между тем соя, по результатам многочисленных исследований в странах, давно использующих ее в пищевых целях, является ценной белковой культурой. Она содержит 36-48 % достаточно сбалансированного по аминокислотному составу белка, так необходимого для ежедневного потребления. И если 100 лет назад рынок соевых продуктов мог предложить потребителю не более двух-трех ассортиментных наименований, то сегодня перед российским покупателем разнообразие видов и вкусов соевой продукции - молоко, творог, сыр.

Аналитики делят рынок соевых продуктов на два сегмента: промышленный и потребительский. На долю потребительского сегмента приходится не более 20 % продаж, а на долю пищевых предприятий (в основном мясоперерабатывающих) - 80%.

Потребительский рынок рассматривает соевые продукты питания с позиций профилактического и лечебного применения. Основные факторы приобретения потребителем продуктов из сои: ориентация на потребление здоровых продуктов питания (соевые белки снижают количество холестерина в крови, что уменьшает риск сердечнососудистых заболеваний), вегетарианский образ жизни, использование в целях похудения, а также в качестве продуктов для поста и низкоаллергенных продуктов при непереносимости животных белков.

Мировое производство сои увеличивается очень высокими темпами. За последние 30 лет оно возросло более чем на 400 %. При этом себестоимость белков сои по сырью в 27 раз ниже по сравнению с белками животного происхождения. Соя как культура рентабельна даже при урожае 5 ц/га, а на сегодняшний день ее урожайность составляет 20-25 ц/га.

При средней потребности сои в РФ 2 млн тонн в год отечественные предприятия производят 350-450 тыс. тонн высокобелкового зерна этой культуры. Следовательно, большую долю рынка занимает импортная соя. В основном весь объем импорта поступает из трех ведущих стран-производителей - США, Аргентины и Бразилии. Собственное производство сои в России занимает около 1% от всего объема.

Учитывая мировые тенденции развития соевого рынка и ограниченность ресурсов животных белков, распространение знаний о положительном влиянии продуктов из сои на здоровье людей будет способствовать росту потребления соевых продуктов и добавок.

Главной особенностью развития бизнеса в этом направлении является решение компаний, ранее занимавшихся импортом или фасовкой сои, перекалвалифицироваться в полноценных ее производителей, то есть работать с собственным выращенным сырьем.

К числу таких компаний относится компания «Техномол пищевые продукты», которая открыла собственное производство по переработке соевых бобов. Переработка происходит по безотходной технологии с получением соевого шрота, соевого масла, соевой муки, текстурированных соевых продуктов. Уникальный метод сухой экструзии позволяет производить полную переработку соевых бобов без применения растворителей, тем самым получая 100 % экологически чистые, уникальные продукты

переработки. В качестве сырья используются только пемодифицированные соевые бобы. Соевые пищевые ингредиенты, - изоляты, концентраты, текстураты, соевая мука, лецитин и т.д. - достаточно прочно вошли в нашу жизнь. Сегодня без них уже трудно представить большинство технологий в мясоперерабатывающей и кондитерской промышленности, выпуск ряда продуктов в рыбоперерабатывающей, хлебобулочной, молочной и других отраслях.

Отечественная промышленность по переработке сои характеризуется следующими структурными характеристиками, большинство из которых, к сожалению, относятся к ее недостаткам:

- технологическая отсталость, отсутствие конкурентоспособных импортозамещающих продуктов (обезжиренной соевой муки, соевых концентратов, текстурированных продуктов, функциональных продуктов и т.д.);
- географическая расчлененность производственных мощностей между Дальневосточным регионом (Амурская и Иркутская области) и европейской частью России (Краснодарский край, Центральный экономический район);
- отсутствие у большинства отечественных производителей устойчивых каналов реализации продукции, преобладание разовых и недетерминированных поставок продукции.

Таким образом, возрастающая потребность в отечественном экологически чистом и генетически немодифицированном сырье, производство которого характеризуется сравнительно низким уровнем цеп и затрат, настоятельно требует разработки инвестиционно-привлекательных для банков, фондов и других финансовых институтов проектов, с одной стороны, и реинжиниринга бизнес-процессов на действующих предприятиях пищевой отрасли, с другой.

#### **Задание по кейсу:**

1. Структурируйте прописанные в кейсе проблемы.
2. Сформулируйте основные структурные характеристики компании «Техномол пищевые продукты»
3. Сформулируйте основные структурные характеристики для предприятий пищевой отрасли (предприятие взять на выбор) по описанному в кейсе 1 примеру.

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Методы оптимизации бизнес-процессов
2. Актуальность управления бизнес-процессами
3. Преимущества процессного управления
4. Условия применения процессного подхода
5. Этапы управления бизнес-процессами
6. Проблемы внедрения процессного управления
7. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов
8. Основные методы сбора информации
9. Требования к информации для бизнес-процессов
10. Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов
11. Выбор приоритетных для оптимизации бизнес-процессов
12. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов
13. Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов
14. Технологии анализа и оптимизации оргструктуры
15. Построение горизонтальных взаимодействий
16. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре
17. Построение вертикальных взаимодействий
18. Оптимизация взаимодействий с человеком
19. Построение взаимодействий с внешней средой
20. Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности
21. Роль и назначение регламентирующих документов
22. Процессные и структурные регламенты
23. Построение эффективной системы регламентации в компании
24. Входы-выходы процесса, типы ресурсов. Роль владельца процесса
25. Иницирующие и завершающие события – границы процесса
26. Уровни зрелости организации с точки зрения описания БП
27. Технология выполнения процесса
28. Уровни декомпозиции процесса – процессная группа, процесс, операция, процедура.
29. Показатели для управления процессом
30. Стабильность и воспроизводимость процесса

31. Принципы самоорганизации при нестабильном окружении процесса
32. Управление процессами на уровне владельцев процессов
33. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода
34. Определение и критерии выделения сквозных процессов в организации
35. Типовой перечень сквозных процессов
36. Подходы к управлению сквозными процессами
37. Определение архитектуры процессов
38. Цели разработки архитектуры процессов
39. Структурный и продуктовый подходы к построению архитектуры
40. Цепочка создания добавленной стоимости
41. Разработка архитектуры на верхнем уровне
42. Нотация, репозиторий и среда моделирования БП
43. Объектная модель организации
44. Структурные модели процессов организации
45. Критерии корректности бизнес-моделей
46. Особенности культуры регламентации БП в российских компаниях
47. Минусы регламентации БП
48. Плюсы регламентации БП
49. Структура Нормативно-методической документации БП
50. Современные тенденции в моделях управления компанией
51. Три варианта построения новой бизнес-модели компании
52. Определение реинжиниринга бизнес-процессов
53. Этапы осуществления реинжинирингового подхода к управлению компанией
54. Структура и классификация бизнес-процессов организации
55. Основные нотации моделирования бизнес-процессов
56. Использование информационных систем в рамках процессного управления
57. Понятия «инжиниринг», «реинжиниринг» бизнес-процессов. Использование эталонных и референтных моделей
58. Интеграция систем стратегического менеджмента и процессного управления организации на основании стратегических приоритетов и цепочки создания добавленной стоимости
59. Типовые роли сотрудников в системе управления бизнес-процессами. Система организации рабочих групп по процессному управлению
60. Основные методы оптимизации бизнес-процессов. Сущность методик и основные отличительные особенности их применения
61. Методики постоянного совершенствования бизнес-процессов
62. Использование показателей результативности КРІ в рамках системы процессного управления
63. Оптимизация бизнес-процессов как элемент антикризисного управления в организации
64. Пять показателей, диагностирующих эффективность управления бизнес-процессами
65. Основа структуры управления процессно-ориентированной организации
66. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации
67. Инновационная стратегия организаций в условиях нового рынка и конкуренции
68. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления
69. Лидерство в рамках процессной команды
70. Построение структуры управления при условии управления процессами

### **Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену**

**Задача 1.** Представить 8 – 10 определений понятия «процесс» из различных областей знаний, сформированных деятельностью людей. Выбрать наиболее предпочтительное определение понятия «процесс». Дать свое определение понятию «процесс». Представить графическое отображение понятия «процесс».

**Задача 2.** Представить иллюстрацию процесса водоснабжения в российских деревнях, сложившегося длительной историей жизнедеятельности. Дать определение понятия «процесс» согласно приведенной иллюстрации.

**Задача 3.** Выберите один основной процесс любой организации и составьте его графическую модель (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия). Проанализируйте главные

недостатки в функционировании производственной (операционной) системы компании, выясните их причины, используя причинно-следственную диаграмму («рыбий скелет»). Это могут быть самые разнообразные недостатки от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале, от высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления. По результатам проведенного исследования составьте список первоочередных задач, которые необходимо решить в рамках компетенции операционного менеджера для исправления выявленных недостатков.

*Вопросы для устного опроса*

***Тема 1. Процессный подход к правлению: сущность и основные понятия***

1. Сущность процессного подхода
2. Система терминов процессного подхода
3. Принципы процессного управления
4. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении

***Тема 2. Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация***

1. Бизнес-процесс: понятие, сущность
2. Классификация бизнес-процессов

***Тема 3. Моделирование бизнес-процессов***

1. Необходимость моделирования бизнес-процессов
2. Способы описания и моделирования бизнес-процессов
3. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия
4. Полная бизнес-модель компании
5. Шаблоны организационного бизнес-моделирования

***Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов***

1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации
2. Ключевые показатели бизнес-процессов

***Тема 5. Реинжиниринг бизнес-процессов***

1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов
2. Этапы проведения реинжиниринга
3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов
4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска
5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга

***Тема 6. Оптимизация бизнес-процессов***

1. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов
2. Технологии постоянного совершенствования

*Типовые тестовые задания:*

**1. Внедрение в организации процессного подхода означает:**

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

**2. При внедрении процессного подхода:**

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

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

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях

4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

**4. При внедрении процессного подхода для целей управления:**

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
3. Должны быть установлены цели развития организации в целом

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

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

**6. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:**

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
5. Понятия эквивалентны.

**7. Входы бизнес-процесса это:**

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

**8. Выходы бизнес-процесса это:**

1. Отчетные документы.
2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

**9. Ресурсы бизнес-процесса это:**

1. Персонал.
2. Финансовые средства.
3. Здания и сооружения.
4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

**10. Владелец бизнес-процесса это:**

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
3. Коллегиальный орган управления процессом
4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
5. Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

**11. Показатели бизнес-процесса это:**

1. KPI бизнес-процесса.
2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

**12. Показатели продукта бизнес-процесса это:**

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

**13. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:**

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.

4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

**14. Матрица ответственности бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

**15. Регламент бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

**16. Система бизнес-процессов состоит из:**

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

**17. Основные бизнес-процессы это:**

1. Процессы, наиболее важные для организации.
2. Процессы, связанные с материальным производством.
3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
4. Процессы верхнего уровня.

**18. Вспомогательные бизнес-процессы это:**

1. Процессы, не связанные с материальным производством.
2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
3. Процессы, второстепенные по значимости.

**Типовая письменная контрольная работа (контрольная точка) для заочной формы обучения**

Контрольная точка № 1

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Дайте определения понятий «процесс», «бизнес». (2 балла)
2. Раскройте сущность процессного подхода. (2 балла)
3. Охарактеризуйте систему терминов процессного подхода. (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).**

Проанализировать организационную структуру управления деятельностью известной вам организации.

**Задача 2 (3 балла).**

Сделать выводы о действующей организационной структуре управления. Выделить ее преимущества и недостатки. Показать перспективу преобразований в структуре.

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1 (8 баллов).**

**2. Владелец процесса, выходы и входы процесса**

**2.1 Владелец процесса (название должности).**

Основные обязанности владельца процесса установлены в должностной инструкции \_\_\_\_\_ (название инструкции).

**2.2 Выходы процесса**

Клиентами и выходами данного процесса являются:

**Таблица 1 – Клиенты и выходы процесса**

Клиент	«Выход»	Описание выхода
Клиент 1	Выход 1	
	Выход 2	
	...	



<i>Клиент 2</i>	<i>Выход 1</i>	
	...	

(в данном разделе указываются клиенты процесса, названия выходов процесса и спецификация на выходы. В случае, если один выход направляется нескольким клиентам, допускается группировать информацию данного раздела по выходам).

### 2.3 Входы процесса

Входами и поставщиками для процесса являются:

**Таблица 2 – Клиенты и входы процесса**

<b>Поставщик</b>	<b>«Вход»</b>	<b>Описание входа</b>
<i>Поставщик 1</i>	<i>Вход 1</i>	
	<i>Вход 2</i>	
	...	
<i>Поставщик 2</i>	<i>Вход 1</i>	
	...	

## Контрольная точка № 2

### Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Внедрение бизнес-процессов в организации (**2 балла**)
2. Влияние процессного управления на конкурентоспособность предприятия (**2 балла**)
3. Процедура проведения анализа Парето (**2 балла**)

### Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).** На примере известной вам организации проанализируйте шаги, которые сделаны и могут быть сделаны, чтобы деятельность производства была ориентирована на интегрированный процесс создания продукта с циклом «заказы клиентов – поставка заказчику».

**Задача 2 (3 балла).** Предприятие может выйти со своей продукцией на один из двух возможных сегментов рынка, поскольку ресурсов предприятия недостаточно для одновременной работы на двух сегментах. На первом сегменте рынка доход с равной вероятностью может составлять 200 тыс. р. при хорошей распродаже продукции, 100 тыс. р. – при средней. На втором сегменте рынка ожидается стабильный доход в размере 151 тыс. р. Однако существует небольшая вероятность (0,01) того, что спрос резко упадет и доход составит 50 тыс. р. Необходимо выбрать оптимальный сегмент с точки зрения результативности и риска (критерии – ожидаемые значения доходов и разброс результатов).

### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

#### **Задача 1 (8 баллов). Ресурсы процесса**

##### **1.4 Персонал**

Необходимая численность сотрудников и их квалификация закреплены в штатном расписании подразделений: \_\_\_\_\_ (в данном разделе указываются перечень должностных лиц и исполнителей приводится в случае, если для выполнения процесса в нем участвуют сотрудники различных подразделений. Названия должностей).

##### **1.5 Инфраструктура**

Инфраструктура, необходимая для проведения процесса, состоит из:

###### **1.5.1 Здания и производственные помещения.**

(перечисляются здания и помещения, в которых выполняется данный процесс с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии).

###### **1.5.2 Оборудование**

(перечисляется оборудование, используемое при проведении данного процесса и должностные лица, ответственные за поддержание данных ресурсов в надлежащем состоянии).

###### **1.5.3 Транспорт и связь**

(перечисляются транспортные средства и связь, с помощью которых проводится данный процесс,

с указанием должностного лица ответственного за их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии)

### **1.6 Производственная среда**

При выполнении функций и работ в рамках данного процесса предъявляются следующие требования к среде: (*температура, влажность, освещенность (при проведении контрольных операций) и т. д.*).

## Контрольная точка № 3

### Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Правила выделения процессов, их классификация, размер, число. **(2 балла)**
2. Декомпозиция процессов. **(2 балла)**
3. Регламентирование процесса. **(2 балла)**

### Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1** (3 балла). В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 500 р. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе продаж составила 700 р. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

**Задача 2** (3 балла). В исследовательском институте одно из завершенных исследований привело к созданию нового дешевого сверхпрочного клея, который обеспечивал быстрое соединение разных металлов. При этом существовала одна проблема, которая сводилась к тому, что при соприкосновении с металлической поверхностью он растекался тонкой пленкой и за 3 с пленка полимеризовалась. Таким образом, свойство склеивания исчезало на третьей секунде. Придумайте четыре направления использования клея.

### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1** (8 баллов). *Составьте регламент бизнес-процесса:*

#### **а. Характеристика объекта исследования**

(историческая справка, основные виды деятельности организации, организационная структура управления, оценка финансового состояния, место организации в экономике региона, России и другая информация, необходимая для получения общего представления об объекте исследования).

#### **б. Назначение и область применения**

Настоящий регламент процесса устанавливает порядок выполнения “процесса . . .” (например, процесса производства продукции, соответствующей требованиям заказчика и нормативным документам; процесса постоянного улучшения системы менеджмента качества и результатов процесса и т.п.).

Требования настоящего регламента процесса распространяются на все функции и работы, выполняемые в ходе выполнения “процесса ...” в ... (название подразделения).

#### **с. Нормативные ссылки**

При разработке данного описания процесса использованы следующие нормативные документы: (например, ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества - Основополагающие принципы и словарь». ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества – Требования», положение об отделе закупок, должностная инструкция начальника отдела «\_\_» и т.д.).

#### **д. Термины и определения**

*Пример:*

**Субподрядчик** – должностное лицо, подразделение или процесс, которые участвуют в выполнении процесса, но административно не подчиняются владельцу процесса.

### Примерные темы рефератов

1. Основные принципы технологичной оптимизации бизнес-процессов.

2. Специфика современных проблем управления. Процессное управление.
3. Принципы тактического анализа процессов управления.
4. Развитие организационной модели управления предприятием
5. Стандарты управления и развитие принципов управления качеством
6. Принципы возникновения реинжиниринга бизнес- процессов. Методология и принципы реинжиниринга бизнес- процессов.
7. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий.
8. Моделирование бизнеса и CASE- технологии.
9. Связь реинжиниринга бизнес-процессов и информационных технологий.
- 10.Современные подходы к построению корпоративной информационной системы.
- 11.Интеллектуальные технологии в реинжиниринге бизнес- процессов.
12. Объектно-ориентированное моделирование бизнес- процессов.
- 13.Сравнительный анализ бизнес-процессов-инструмент совершенствования.
14. Реинжиниринг бизнеса на основе глобальных сетевых технологий
- 15.Электронный бизнес.
16. Электронная коммерция и интернет-маркетинг как Реинжиниринг бизнес-процесса.
- 17.Эволюция методов управления созданием стоимости на предприятии.
- 18.
- 19.Идеология процессного подхода в соответствии с ISO семейства 9000 версии 2000г.
- 20.Основы жизненного цикла информационных систем. Стандарт 12207.
- 21.Принципы построения системы оценки и управления качеством.
- 22.Основные элементы процессного подхода.
- 23.Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании.
- 24.Бенчмаркинг в сфере сравнительного анализа бизнес-процессов.
- 25.Системный подход как основа определения бизнес-процессов.

#### Типовые кейс-задачи

#### **Кейс. Система управления компанией «Техномол пищевые продукты»**

Основное направление деятельности ООО «Техномол пищевые продукты» - разработка и внедрение технологий, производство и поставка ингредиентов для пищевой промышленности на российский рынок и в страны СНГ.

Объектом исследования является система управления холдинга «Техномол пищевые продукты». Компания уже более 10 лет работает в пищевой промышленности. Является официальным дистрибьютором компании АДМ, мирового лидера по производству соевых белков и ингредиентов для пищевой промышленности.

Соевый бизнес - один из наиболее активно и динамично развивающихся секторов экономики. Популярность соевых продуктов стремительно растет во всем мире. В США соевый сыр, молоко или майонез стоят вдвое дороже традиционных, поскольку считаются полезными для здоровья. В России пока, наоборот, продукты из сои до сих пор остаются у рядового потребителя «под подозрением». Тем не менее сегодня, в век активной пропаганды активного и здорового образа жизни, интерес к здоровым продуктам питания, не угасающий и раньше, вспыхнул с новой силой.

Соя вторая по объему сельскохозяйственная культура в мире (первая - кукуруза), культивируемая человеком, - имеет очень древнюю историю. В Северном Китае сою стали возделывать почти 6 тыс. лет назад. На территории Российской империи соя выращивалась с XIX века, ее завезли русские путешественники. Уже при советской власти, в конце 20-х годов, руководством страны были запланированы, а затем в 30-е и 40-е годы проведены комплексные широкомасштабные исследования влияния сои на здоровье человека. Параллельно разрабатывались технологические процессы изготовления продуктов из сои.

Россия, как в свое время США, Япония, Дания и другие страны, столкнулась с проблемой дефицита животного белка в рационе питания большинства россиян. Между тем соя, по результатам многочисленных исследований в странах, давно использующих ее в пищевых целях, является ценной белковой культурой. Она содержит 36-48 % достаточно сбалансированного по аминокислотному составу белка, так необходимого для ежедневного потребления. И если 100 лет назад рынок соевых продуктов мог предложить потребителю не более двух-трех ассортиментных наименований, то сегодня перед российским покупателем разнообразие видов и вкусов соевой продукции - молоко, творог, сыр.

Аналитики делят рынок соевых продуктов на два сегмента: промышленный и потребительский. На долю потребительского сегмента приходится не более 20 % продаж, а на долю пищевых предприятий (в

основном мясоперерабатывающих) - 80%.

Потребительский рынок рассматривает соевые продукты питания с позиций профилактического и лечебного применения. Основные факторы приобретения потребителем продуктов из сои: ориентация на потребление здоровых продуктов питания (соевые белки снижают количество холестерина в крови, что уменьшает риск сердечнососудистых заболеваний), вегетарианский образ жизни, использование в целях похудения, а также в качестве продуктов для поста и низкоаллергенных продуктов при непереносимости животных белков.

Мировое производство сои увеличивается очень высокими темпами. За последние 30 лет оно возросло более чем на 400 %. При этом себестоимость белков сои по сырью в 27 раз ниже по сравнению с белками животного происхождения. Соя как культура рентабельна даже при урожае 5 ц/га, а на сегодняшний день ее урожайность составляет 20-25 ц/га.

При средней потребности сои в РФ 2 млн тонн в год отечественные предприятия производят 350-450 тыс. тонн высокобелкового зерна этой культуры. Следовательно, большую долю рынка занимает импортная соя. В основном весь объем импорта поступает из трех ведущих стран-производителей - США, Аргентины и Бразилии. Собственное производство сои в России занимает около 1% от всего объема.

Учитывая мировые тенденции развития соевого рынка и ограниченность ресурсов животных белков, распространение знаний о положительном влиянии продуктов из сои на здоровье людей будет способствовать росту потребления соевых продуктов и добавок.

Главной особенностью развития бизнеса в этом направлении является решение компаний, ранее занимавшихся импортом или фасовкой сои, перекавалифицироваться в полноценных ее производителей, то есть работать с собственным выращенным сырьем.

К числу таких компаний относится компания «Техномол пищевые продукты», которая открыла собственное производство по переработке соевых бобов. Переработка происходит по безотходной технологии с получением соевого шрота, соевого масла, соевой муки, текстурированных соевых продуктов. Уникальный метод сухой экструзии позволяет производить полную переработку соевых бобов без применения растворителей, тем самым получая 100 % экологически чистые, уникальные продукты переработки. В качестве сырья используются только пемодифицированные соевые бобы. Соевые пищевые ингредиенты, - изоляты, концентраты, текстураты, соевая мука, лецитин и т.д. - достаточно прочно вошли в нашу жизнь. Сегодня без них уже трудно представить большинство технологий в мясоперерабатывающей и кондитерской промышленности, выпуск ряда продуктов в рыбоперерабатывающей, хлебобулочной, молочной и других отраслях.

Отечественная промышленность по переработке сои характеризуется следующими структурными характеристиками, большинство из которых, к сожалению, относятся к ее недостаткам:

- технологическая отсталость, отсутствие конкурентоспособных импортозамещающих продуктов (обезжиренной соевой муки, соевых концентратов, текстурированных продуктов, функциональных продуктов и т.д.);
- географическая расчлененность производственных мощностей между Дальневосточным регионом (Амурская и Иркутская области) и европейской частью России (Краснодарский край, Центральный экономический район);
- отсутствие у большинства отечественных производителей устойчивых каналов реализации продукции, преобладание разовых и недетерминированных поставок продукции.

Таким образом, возрастающая потребность в отечественном экологически чистом и генетически немодифицированном сырье, производство которого характеризуется сравнительно низким уровнем цеп и затрат, настоятельно требует разработки инвестиционно-привлекательных для банков, фондов и других финансовых институтов проектов, с одной стороны, и реинжиниринга бизнес-процессов на действующих предприятиях пищевой отрасли, с другой.

#### **Задание по кейсу:**

1. Структурируйте прописанные в кейсе проблемы.
2. Сформулируйте основные структурные характеристики компании «Техномол пищевые продукты»
3. Сформулируйте основные структурные характеристики для предприятий пищевой отрасли (предприятие взять на выбор) по описанному в кейсе 1 примеру.

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Методы оптимизации бизнес-процессов
2. Актуальность управления бизнес-процессами
3. Преимущества процессного управления
4. Условия применения процессного подхода

5. Этапы управления бизнес-процессами
6. Проблемы внедрения процессного управления
7. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов
8. Основные методы сбора информации
9. Требования к информации для бизнес-процессов
10. Технологии анализа и оптимизации бизнес-процессов
11. Выбор приоритетных для оптимизации бизнес-процессов
12. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов
13. Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов
14. Технологии анализа и оптимизации оргструктуры
15. Построение горизонтальных взаимодействий
16. Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в оргструктуре
17. Построение вертикальных взаимодействий
18. Оптимизация взаимодействий с человеком
19. Построение взаимодействий с внешней средой
20. Регламентация бизнес-процессов и оргструктуры. Контроль и повышение их эффективности
21. Роль и назначение регламентирующих документов
22. Процессные и структурные регламенты
23. Построение эффективной системы регламентации в компании
24. Входы-выходы процесса, типы ресурсов. Роль владельца процесса
25. Иницирующие и завершающие события – границы процесса
26. Уровни зрелости организации с точки зрения описания БП
27. Технология выполнения процесса
28. Уровни декомпозиции процесса – процессная группа, процесс, операция, процедура.
29. Показатели для управления процессом
30. Стабильность и воспроизводимость процесса
31. Принципы самоорганизации при нестабильном окружении процесса
32. Управление процессами на уровне владельцев процессов
33. Обеспечение организационного развития при внедрении процессного подхода
34. Определение и критерии выделения сквозных процессов в организации
35. Типовой перечень сквозных процессов
36. Подходы к управлению сквозными процессами
37. Определение архитектуры процессов
38. Цели разработки архитектуры процессов
39. Структурный и продуктовый подходы к построению архитектуры
40. Цепочка создания добавленной стоимости
41. Разработка архитектуры на верхнем уровне
42. Нотация, репозиторий и среда моделирования БП
43. Объектная модель организации
44. Структурные модели процессов организации
45. Критерии корректности бизнес-моделей
46. Особенности культуры регламентации БП в российских компаниях
47. Минусы регламентации БП
48. Плюсы регламентации БП
49. Структура Нормативно-методической документации БП
50. Современные тенденции в моделях управления компанией
51. Три варианта построения новой бизнес-модели компании
52. Определение реинжиниринга бизнес-процессов
53. Этапы осуществления реинжинирингового подхода к управлению компанией
54. Структура и классификация бизнес-процессов организации
55. Основные нотации моделирования бизнес-процессов
56. Использование информационных систем в рамках процессного управления
57. Понятия «инжиниринг», «реинжиниринг» бизнес-процессов. Использование эталонных и референтных моделей
58. Интеграция систем стратегического менеджмента и процессного управления организации на основании стратегических приоритетов и цепочки создания добавленной стоимости
59. Типовые роли сотрудников в системе управления бизнес-процессами. Система организации рабочих

групп по процессному управлению

60. Основные методы оптимизации бизнес-процессов. Сущность методик и основные отличительные особенности их применения
61. Методики постоянного совершенствования бизнес-процессов
62. Использование показателей результативности КРІ в рамках системы процессного управления
63. Оптимизация бизнес-процессов как элемент антикризисного управления в организации
64. Пять показателей, диагностирующих эффективность управления бизнес-процессами
65. Основа структуры управления процессно-ориентированной организации
66. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации
67. Инновационная стратегия организаций в условиях нового рынка и конкуренции
68. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления
69. Лидерство в рамках процессной команды
70. Построение структуры управления при условии управления процессами

### **Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену**

**Задача 1.** Представить 8 – 10 определений понятия «процесс» из различных областей знаний, сформированных деятельностью людей. Выбрать наиболее предпочтительное определение понятия «процесс». Дать свое определение понятию «процесс». Представить графическое отображение понятия «процесс».

**Задача 2.** Представить иллюстрацию процесса водоснабжения в российских деревнях, сложившегося длительной историей жизнедеятельности. Дать определение понятия «процесс» согласно приведенной иллюстрации.

**Задача 3.** Выберите один основной процесс любой организации и составьте его графическую модель (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия). Проанализируйте главные недостатки в функционировании производственной (операционной) системы компании, выясните их причины, используя причинно-следственную диаграмму («рыбий скелет»). Это могут быть самые разнообразные недостатки от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале, от высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления. По результатам проведенного исследования составьте список первоочередных задач, которые необходимо решить в рамках компетенции операционного менеджера для исправления выявленных недостатков.

#### *Вопросы для устного опроса*

##### ***Тема 1. Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия***

1. Сущность процессного подхода
2. Система терминов процессного подхода
3. Принципы процессного управления
4. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении

##### ***Тема 2. Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация***

1. Бизнес-процесс: понятие, сущность
2. Классификация бизнес-процессов

##### ***Тема 3. Моделирование бизнес-процессов***

1. Необходимость моделирования бизнес-процессов
2. Способы описания и моделирования бизнес-процессов
3. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия
4. Полная бизнес-модель компании
5. Шаблоны организационного бизнес-моделирования

##### ***Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов***

1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации
2. Ключевые показатели бизнес-процессов

### **Тема 5. Реинжиниринг бизнес-процессов**

1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов
2. Этапы проведения реинжиниринга
3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов
4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска
5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга

### **Тема 6. Оптимизация бизнес-процессов**

1. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов
2. Технологии постоянного совершенствования

#### *Типовые тестовые задания:*

#### **1. Внедрение в организации процессного подхода означает:**

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

#### **2. При внедрении процессного подхода:**

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

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

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях
4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

#### **4. При внедрении процессного подхода для целей управления:**

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
3. Должны быть установлены цели развития организации в целом

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

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

#### **6. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:**

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
5. Понятия эквивалентны.

#### **7. Входы бизнес-процесса это:**

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

#### **8. Выходы бизнес-процесса это:**

1. Отчетные документы.
2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

#### **9. Ресурсы бизнес-процесса это:**

1. Персонал.
2. Финансовые средства.

3. Здания и сооружения.

4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

**10. Владелец бизнес-процесса это:**

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс

2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса

3. Коллегиальный орган управления процессом

4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса

5. Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

**11. Показатели бизнес-процесса это:**

1. KPI бизнес-процесса.

2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.

3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.

4. Цели выполнения процесса.

**12. Показатели продукта бизнес-процесса это:**

1. Функциональные характеристики продукта

2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса

3. Цена продукта и время его производства

4. Типы дефектов по продукту

**13. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:**

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.

2. Процент рекламаций.

3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.

4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

**14. Матрица ответственности бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий состав участников процесса.

2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.

3. Список участников процесса с указанием ответственных.

4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

**15. Регламент бизнес-процесса это:**

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса

2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса

3. Список всех операций процесса

4. Графическая схема бизнес-процесса

**16. Система бизнес-процессов состоит из:**

1. Функций подразделений.

2. Процессов администрирования и управления.

3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.

4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

**17. Основные бизнес-процессы это:**

1. Процессы, наиболее важные для организации.

2. Процессы, связанные с материальным производством.

3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.

4. Процессы верхнего уровня.

**18. Вспомогательные бизнес-процессы это:**

1. Процессы, не связанные с материальным производством.

2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.

3. Процессы, второстепенные по значимости.



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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### **а) основная литература:**

1. Елиферов Виталий Геннадьевич Бизнес-процессы: Регламентация и управление : Учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва:ООО ""Научно-издательский центр ИНФРА-М"", 2020. - 319 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1057215>.

2. Маслевич Татьяна Петровна Управление бизнес-процессами: от теории к практике : Учебное пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. - Москва:ООО ""Научно-издательский центр ИНФРА-М"", 2021. - 206 с. - URL: <http://znaniium.com/catalog/document?id=374272>.

### **б) дополнительная литература:**

1. Белайчук А.А. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0. -

Москва:ООО ""Альпина Паблишер"", 2016. - 480 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=558829>.

2. Герасимов Борис Никифорович Реинжиниринг процессов организации : Монография/Международный институт рынка. - Москва:Вузовский учебник, 2020. - 256 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1044750>.

3. Золотухина Елена Болеславовна Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций; ВО - Магистратура. - Москва:ООО ""КУРС"", 2017. - 79 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=767202>.

4. Калянов, Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов : учеб. пособие для студентов вузов по специальности 080801 ""Прикладная математика (по областям)"" и др. экон. специальностям. - М.:Финансы и статистика, 2007. - 240 с.

5. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия/Е. Е. Румянцева. - Москва:ИНФРА-М, 2014. - 882 с."

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.**

1. <http://ecsocman.hse.ru/text/35408590/>
2. <http://ecsocman.hse.ru/text/35497129/>
3. <http://ecsocman.hse.ru/text/35493409/>
4. <http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/11/Симагина-О.В.-Матюнин-В.М.-Теория-управления.pdf>
5. <http://ecsocman.hse.ru/text/35505650/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

Специфика изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» обусловлена формой обучения магистрантов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа магистранта.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа магистранта включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины магистранты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для магистрантов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Управление бизнес-процессами» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности магистранта, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.04.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы магистранта в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у магистранта возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах магистрант должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности

ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у магистранта должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы магистранту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Office; Kaspersky Total Security.

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

<b>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий</b> (ауд. № 167, площадь – 96,0 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., принтер – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа</b> (ауд. № 169, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:</b>	
<i>Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м<sup>2</sup>)</i>	Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1шт., принтер – 1шт., цветной принтер – 1шт., копировальный аппарат – 1шт., сканер – 1шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход

	в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория № № 169, площадь – 67,8 м <sup>2</sup> )	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций</b> (ауд. № № 169, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> (ауд. № № 182, площадь – 32,1 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Panasonic PT-LB55NTE – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 69 – 1 шт., система акустическая Genius Multimedia HI-FI Speaker Systems – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, стенд «Основы патентования» с образцами охраняемых документов, стенд специальной литературы, стенда основ схемотехники, подключение к сети «Интернет», доступ в доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

### 13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

#### а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

#### в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

#### д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление бизнес-процессами» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебного плана магистерской программы «Управление человеческими ресурсами»

Автор: к.э.н., доцент Сергиенко Е.Г.

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и мировой экономики  
Тенищев А.В.

к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и мировой экономики  
Сидорова Д.В.

Рабочая программа дисциплины «Управление бизнес-процессами» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от «16» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Зав. кафедрой менеджмента и управленческих технологий  
д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Управление бизнес-процессами» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 от «19» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Руководитель ОП

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и управленческих технологий О.С. Звягинцева