

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гнатюк Сергей Иванович
Должность: Первый проректор
Дата подписания: 07.08.2025 11:58:54
Уникальный программный ключ:
5ede28fe5b714e680817c5c132d4ba793a6b4421

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

«Утверждаю»

Декан факультета
экономики и управления АПК

Шевченко М.Н. _____

«20» июня 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

учебной дисциплины «Бизнес-менеджмент»

для направления подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент»

направленность (профиль, специализация) Менеджмент организаций и предприятий АПК

Год начала подготовки – 2024

Квалификация выпускника – магистр

Луганск, 2024

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245 (с изменениями и дополнениями);
- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 (с изменениями и дополнениями).

Преподаватели, подготовившие рабочую программу:

канд. эконом. наук, доцент
доцент кафедры стратегического
управления и организации
производства в АПК

_____ **А.В. Худолей**

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры стратегического управления и организации производства в АПК (протокол № 10 от _28 мая 2024 г.).

Заведующий кафедрой

_____ **А.В. Худолей**

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией факультета экономики и управления АПК протокол № 10/1 от «19» июня 2024г.).

Председатель методической комиссии

_____ **А.В. Худолей**

**Руководитель основной профессиональной
образовательной программы**

_____ **М.Н. Шевченко**

1. Предмет. Цели и задачи дисциплины, её место в структуре основной образовательной программы

Предметом дисциплины «Бизнес-менеджмент» являются современные управленческие технологии, применяющиеся в сфере ведения различных видов предпринимательской деятельности – бизнеса и, в частности, управление бизнес-процессами организации.

Целью дисциплины является формирование целостного представления об управлении бизнес-процессами организации в современных условиях ведения бизнеса.

Основными задачами изучения дисциплины:

- приобретение обучающимися необходимых познаний по применению основных технологий управления бизнесом
- формирование понятия бизнес-процессов как объекта управления
- овладение методами анализа бизнес-процессов организации
- формирование навыков моделирования бизнес-процессов для построения эффективного управления бизнесом
- получение обучающимися навыков в применении основных подходов совершенствования бизнес-процессов и внедрения их контроллинга;
- формирование междисциплинарного воззрения на управление бизнес-процессами, адаптацию систем планирования, учета и контроля для целей бизнес-менеджмента.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Бизнес-менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части (Б1.О.09) основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Основывается на базе дисциплин: «Планирование на предприятии», «Агробизнес» и «Кооперативные формы предпринимательства в АПК» .

Дисциплина читается во 2 семестре и предшествует дисциплинам «Управление проектами и персоналом в профессиональной деятельности», «Консалтинг предприятий».

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

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1.1 Осуществляет постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории	знать: - предмет, цели и задачи процессного подхода к управлению; - понятийный и категориальный аппарат этого подхода уметь: идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы для представления архитектуры процессов в виде моделей иметь навыки: постановки задач управления бизнес-процессами организации
		ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе обобщения и критического анализа практик управления	знать: - основные технологии управления бизнесом; - методику оценки имеющихся ресурсов и бизнес-процессов уметь: адаптировать поведение менеджера под процессы, происходящие в бизнес-среде иметь навыки: выделения и описания бизнес-процессов, а также их анализа и совершенствования
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3.1 Находит, анализирует результаты научных исследований для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	знать: историю, логику и тенденции развития методов и инструментов моделирования бизнес-процессов, теоретические основы этих методов; уметь: анализировать бизнес-процессы и интерпретировать информацию, получаемую в результате этого анализа; иметь навыки оценки зрелости как бизнес-процессов, так и всей организации по направлению BPM

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.1 Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью	знать: теорию проектного и процессного управления уметь: грамотно ориентироваться в вопросах, связанных с выбором ключевых показателей бизнес-процессов иметь навыки применения теоретических знаний к ситуациям, когда необходимо рассмотреть несколько сценариев выполнения бизнес-процесса
		ОПК-4.3 Применяет разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-моделей организаций	знать: как профессионально управлять изменениями при внедрении новых бизнес-процессов уметь: решать задачи, связанные с совершенствованием и внедрением бизнес-процессов иметь навыки разработки мероприятий по внедрению контроллинга процессов в рамках конкретной бизнес-модели

3. Объём дисциплины и виды учебной работы

Виды работ	Очная форма обучения		Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
	всего	в т.ч. по семестрам	всего	всего
		2 семестр	4 семестр	-
Общая трудоёмкость дисциплины, зач.ед./часов, в том числе:	4/144	4/144	4/144	-
Контактная работа, часов:	48	24	16	-
- лекции	24	24	8	-
- практические (семинарские) занятия	24	24	8	-
- лабораторные работы	-	-	-	-
Самостоятельная работа, часов	60	60	128	-
Контроль, часов	36	36	-	-
Вид промежуточной аттестации (зачёт, экзамен)	экзамен	экзамен	экзамен	-

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и виды занятий (тематический план)

№ п/п	Раздел дисциплины (тема)	Л	ПЗ	ЛР	СРС
Очная форма обучения					
1.	Организационные основы управления бизнесом	2	2	-	6
2.	Бизнес-процесс как объект управления	2	2	-	8
3.	Стратегический анализ бизнеса	4	4	-	8
4.	Моделирование бизнес-процессов	4	4	-	6
5.	Анализ бизнес-процессов	2	2	-	8
6.	Совершенствование бизнес-процессов	4	4	-	8
7.	Контроллинг бизнес-процессов	4	4	-	8
8.	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	2	2	-	8
Заочная форма обучения					
1.	Организационные основы управления бизнесом	1	-	-	18
2.	Бизнес-процесс как объект управления	1	-	-	18
3.	Стратегический анализ бизнеса	1	2	-	18
4.	Моделирование бизнес-процессов	1	2	-	18
5.	Анализ бизнес-процессов	1	2	-	18
6.	Совершенствование бизнес-процессов	1	2	-	18
7.	Контроллинг бизнес-процессов	1	-	-	18
8.	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	1	-	-	18
Очно-заочная форма обучения					
-	-	-	-	-	-

4.2. Содержание разделов учебной дисциплины

Тема 1. Организационные основы управления бизнесом

Сущность и основные концепции бизнеса. Критическая концепция бизнеса. Позитивная концепция. Прагматическая концепция. Ценностно-ориентированные концепции в бизнесе. Эволюция управленческих технологий в бизнесе. Современные типы управленческих технологий. Функционально-ориентированная организация управления бизнесом. Процессно-ориентированная организация управления бизнесом. Преимущества и недостатки функционального и процессорного подходов

Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления

Почему необходимы процессы. Определение процесса. Детализация бизнес-процессов. Классификация процессов. Идентификация бизнес-процессов. Характеристики и показатели процессов. Жизненный цикл управления бизнес-процессами. Стратегия бизнес-процессов. Проектирование процессов. Внедрение процессов. Контроллинг процессов. Управление изменениями в рамках процессах

Тема 3. Стратегический анализ бизнеса

Понятие стратегического анализа процессов в бизнесе. Матрица целевых сегментов бизнеса. Проведение SWOT-анализа. Анализ критических факторов успеха. Идентификация и анализ критических факторов успеха. Построение/актуализация дерева целей. Этапы построения дерева целей. Технология системы сбалансированных показателей. Создание карты процессов. Идентификация процессов. Выявление и отражение связей процессов верхнего уровня. Верификация модели процессов верхнего

уровня. Формирование дерева проблем. Выбор процессов для оптимизации. Определение целей для бизнес-процессов. Показатели для целей бизнес-процессов. Представление результатов стратегического анализа

Тема 4. Моделирование бизнес-процессов

Понятие моделирования деятельности. Понятие модели бизнес-процесса. Методология создания модели. Графические нотации для представления процессов. Диаграмма цепочки добавленной стоимости. Событийная цепочка процесса. Матрица выбора процессов. Подготовка к моделированию бизнес-процессов. Разработка «Соглашений по моделированию». Настройка специализированного инструментария. Планирование согласования и утверждения моделей. Моделирование процессов «как есть». Структура иерархии моделей. Проверка корректности моделей. Описание окружения процессов. Создание ресурсных моделей «как есть». Модели организационной структуры. Описание продуктов /услуг. Описание документов. Описание информационных систем. Организация работ по созданию моделей

Тема 5. Анализ бизнес-процессов

Структурный анализ процесса. Анализ архитектуры процессов. Анализ топологии процесса. Анализ сложности процесса и возможностей его упрощения. Анализ организационных разрывов. Анализ информационных и системных разрывов. Анализ интерфейсов между процессами. Сквозные процессы. Анализ дублирующих и избыточных функций. Логический анализ процесса. Анализ «узких мест» процесса. Семантический анализ моделей процессов. Анализ добавленной стоимости процесса. Анализ процесса на соответствие нормативным документам. Количественный анализ показателей процесса. Последовательность действий при количественном анализе. Анализ временных характеристик процесса. Анализ стоимости процесса. Анализ операционных рисков. Анализ результатов процессов. Анализ достаточности ресурсов. Анализ информационных ресурсов. Анализ организационных и трудовых ресурсов. Анализ производственных и материальных ресурсов

Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов

Подходы к совершенствованию бизнес-процессов. Разработка Концепции совершенствования. Разработка бизнес-процессов «как должно быть». Изменения в организационной структуре. Планирование изменений по составу и подчиненности подразделений в организационной структуре. Разработка ролевой концепции. Перераспределение полномочий и ответственности. Подготовка к внедрению изменений в организационной структуре. Оценка выполнимости процессов «как должно быть». Разработка плана перехода к процессам «как должно быть». Анализ экономического эффекта и возврата инвестиций. Основные этапы фазы внедрения бизнес-процессов. Изменение существующих бизнес-процессов. Тестирование измененных процессов. Планирование адаптации ИТ-систем. Адаптация ИТ-систем. Центр компетенции по управлению бизнес-процессами. Оценка зрелости процессов и организаций в направлении BPM

Тема 7. Контроллинг бизнес-процессов

Концепция контроллинга бизнес-процессов. Показатели процесса. Свойства процесса. Критерии классификации показателей процесса. Классификация показателей по группам свойств процесса. Классификация показателей по характеру информации о процессе. Классификация по наличию размерности показателя. Классификация по характеру изменения показателя. Классификация по виду определяемых значений показателя. Классификация по способу определения показателя. Инструментальные системы контроллинга. BI- и PI-системы. Внедрение контроллинга процессов. Разработка

Концепции системы контроллинга. Основные фазы внедрения. Сценарии внедрения контроллинга

Тема 8. Управленческий учет и отчетность в бизнесе

Сущность и назначение управленческого учета. Роль учета в управлении бизнесом. Современные методы управленческого учета. Управленческая отчетность: баланс, отчет о доходах и расходах, отчет о денежных потоках. Управленческий учет и бюджетирование. Учет и принятие стратегических решений.

4.3. Перечень тем лекций

№ п/п	Тема лекции	Объём, ч		
		форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
1.	Организационные основы управления бизнесом	2	1	-
2.	Бизнес-процесс как объект управления	2	1	-
3.	Стратегический анализ бизнеса	4	1	-
4.	Моделирование бизнес-процессов	4	1	-
5.	Анализ бизнес-процессов	2	1	-
6.	Совершенствование бизнес-процессов	4	1	-
7.	Контроллинг бизнес-процессов	4	1	-
8.	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	2	1	-
Всего		24	8	-

4.4. Перечень тем практических (семинарских) занятий

№ п/п	Тема практического (семинарского) занятия	Объём, ч		
		форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
1.	Организационные основы управления бизнесом	2	-	-
2.	Бизнес-процесс как объект управления	2	-	-
3.	Стратегический анализ бизнеса	4	2	-
4.	Моделирование бизнес-процессов	4	2	-
5.	Анализ бизнес-процессов	2	2	-
6.	Совершенствование бизнес-процессов	4	2	-
7.	Контроллинг бизнес-процессов	4	-	-
8.	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	2	-	-
Всего		24	8	-

4.5. Перечень тем лабораторных работ

Не предусмотрены

4.6. Виды самостоятельной работы студентов и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

4.6.1. Подготовка к аудиторным занятиям

Материалы лекций являются основой для изучения теоретической части дисциплины и подготовки студента к практическим занятиям.

При подготовке к аудиторным занятиям студент должен:

- изучить рекомендуемую литературу;
- просмотреть самостоятельно дополнительную литературу по изучаемой теме.

Основной целью практических занятий является изучение отдельных наиболее сложных и интересных вопросов в рамках темы, а также контроль за степенью усвоения пройденного материала и ходом выполнения студентами самостоятельной работы.

4.6.2. Перечень тем курсовых работ (проектов)

Не предусмотрены

4.6.3. Перечень тем рефератов, расчетно-графических работ и иных видов индивидуальных работ

Не предусмотрены

4.6.4. Перечень тем и учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Тема самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Объем, ч		
			форма обучения		
			очная	заочная	очно-заочная
1.	Организационные основы управления бизнесом	Герасименко, А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс MBA по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира / А. Герасименко. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 1011 с. - ISBN 978-5-9614-3716-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905859 (дата обращения: 03.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	6	18	-
2.	Бизнес-процесс как объект управления	Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: сборник научных статей. Выпуск 6 : сборник научных трудов / под ред. С. О. Календжяна, С. В. Коробейниковой. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. - 228 с. - ISBN 978-5-85006-494-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2152250 (дата обращения: 3.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	8	18	-
3.	Стратегический анализ бизнеса	Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 частях. Ч.1 : учебник и практикум для вузов / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 228 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/256733 (дата	8	18	-

		обращения: 16.03.2023)			
4.	Моделирование бизнес-процессов	Герасименко, А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс MBA по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира / А. Герасименко. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 1011 с. - ISBN 978-5-9614-3716-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905859 (дата обращения: 04.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	6	18	-
5.	Анализ бизнес-процессов	Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: сборник научных статей. Выпуск 6 : сборник научных трудов / под ред. С. О. Календжяна, С. В. Коробейниковой. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. - 228 с. - ISBN 978-5-85006-494-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2152250 (дата обращения: 03.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	8	18	-
6.	Совершенствование бизнес-процессов	Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 частях. Ч.1 : учебник и практикум для вузов / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 228 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/256733 (дата обращения: 02.03.2024)	8	18	-
7.	Контроллинг бизнес-процессов	Герасименко, А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс MBA по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира / А. Герасименко. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 1011 с. - ISBN 978-5-9614-3716-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905859 (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	8	18	-
8.	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: сборник научных статей. Выпуск 6 : сборник научных трудов / под ред. С. О. Календжяна, С. В. Коробейниковой. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. - 228 с. - ISBN 978-5-85006-494-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2152250 (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	8	18	-
Всего			60	128	

4.6.5. Другие виды самостоятельной работы студентов

Не предусмотрены

4.7. Перечень тем и видов занятий, проводимых в интерактивной форме

№ п/п	Форма занятия	Тема занятия	Интерактивный метод	Объем, ч
1.	Практическое занятие	Организационные основы управления бизнесом	Групповая дискуссия	2
2.	Практическое занятие	Бизнес-процесс как объект управления	Презентация, обсуждение	2
3.	Практическое занятие	Стратегический анализ бизнеса	Презентация, обсуждение	2
4.	Практическое занятие	Моделирование бизнес-процессов	Презентация, обсуждение	2
5.	Практическое занятие	Анализ бизнес-процессов	Презентация, обсуждение	2
6.	Практическое занятие	Совершенствование бизнес-процессов	Метод кейсов	2
7.	Практическое занятие	Контроллинг бизнес-процессов	Презентация, обсуждение	2
8.	Практическое занятие	Управленческий учет и отчетность в бизнесе	Групповая дискуссия	2

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации

Полное описание фонда оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в приложении к настоящей программе.

6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Кол-во экз. в библиотеке
1	Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 частях. Ч.1 : учебник и практикум для вузов / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 228 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/256733 (дата обращения: 02.03.2024)	Электронный ресурс
2	Герасименко, А. Финансовый менеджмент для практиков: Полный курс MBA по корпоративным финансам ведущих бизнес-школ мира / А. Герасименко. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 1011 с. - ISBN 978-5-9614-3716-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1905859 (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	Электронный ресурс
3	Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: сборник научных статей. Выпуск 6 : сборник научных трудов / под ред. С. О. Календжяна, С. В. Коробейниковой. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. - 228 с. - ISBN 978-5-85006-494-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2152250 (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.	Электронный ресурс

6.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц
1	Резник, С. Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе : учеб. пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. — 2-е изд., перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://www.znaniy.com]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2255 . - ISBN 978-5-16-009240-9. - Текст : электронный. - URL: https://znaniy.ru/catalog/product/935504 (дата обращения: 2.09.2024). — Режим доступа: по подписке.
2	Герасимов Борис Никифорович Реинжиниринг процессов организации : Монография/Международный институт рынка. - Москва:Вузовский учебник, 2020. - 256 с.
3	Елиферов Виталий Геннадьевич Бизнес-процессы: Регламентация и управление : Учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва:ООО ""Научно-издательский центр ИНФРА-М"", 2020. - 319 с.
4	Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с. - ISBN 978-5-238-01694-8. - Текст : электронный. - URL: https://znaniy.com/catalog/product/1028529 (дата обращения: 2.09.2024). — Режим доступа: по подписке.

6.1.3. Периодические издания

№ п/п	Наименование издания	Издательство	Годы издания
	Бизнес-образование в экономике знаний URL: https://e.lanbook.com/journal/2643 (дата обращения: 16.03.2023)	Байкальская международная бизнес-школа ИГУ Иркутского государственного университета	2015-2023
	Управленческие науки – URL: https://e.lanbook.com/journal/30793 (дата обращения: 16.03.2023)	Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации	2011-2023
	Экономика и управление	Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики	2013-2022

6.1.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц
	В разработке

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Название интернет-ресурса, адрес и режим доступа
1	AUP.Ru. Административно-управленческий портал : сайт. – URL: http://www.aup.ru/
2	Economicus.ru : сайт. – URL: http://economicus.ru/
3	Единое окно доступа к образовательным ресурсам : сайт. – URL: http://window.edu.ru/
4	Министерство экономического развития РФ : сайт. – URL: https://www.economy.gov.ru/

6.3. Средства обеспечения освоения дисциплины

6.3.1. Компьютерные обучающие и контролирующие программы

№ п/п	Вид учебного занятия	Наименование программного обеспечения	Функция программного обеспечения		
			контроль	моделирующая	обучающая
1	Лекции, практические	Система дистанционного обучения Moodle	+	+	+

6.3.2. Аудио- и видеопособия

Не предусмотрены

6.3.3. Компьютерные презентации учебных курсов

Не предусмотрены

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

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения занятий	Перечень основного оборудования, приборов и материалов
1	Г-402 – аудитория для проведения практических занятий	Стол-парта – 13 шт., стул полумяг. – 1 шт., стул ученич. – 24 шт., доска – 1 шт., трибуна мал. – 1 шт., облучатель рециркулятор – 1 шт.
2	Г-430 – аудитория для проведения практических занятий и самостоятельной работы	Стол-парта – 17 шт., стол 1 тумб. – 1 шт., стул п/мягкий – 1 шт., стул учен. – 34 шт., трибуна бол. – 1 шт., доска – 1 шт.

8. Междисциплинарные связи

Протокол

согласования рабочей программы с другими дисциплинами

Наименование дисциплины, с которой проводилось согласование	Кафедра, с которой проводилось согласование	Предложения об изменениях в рабочей программе. Заключение об итогах согласования
Управление проектами и персоналом в профессиональной деятельности	Экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами в АПК	Согласовано
Консалтинг предприятий	Стратегического управления и организации производства в АПК	Согласовано

Лист изменений рабочей программы

Номер изменения	Номер протокола заседания кафедры и дата	Страницы с изменениями	Перечень откорректированных пунктов	Подпись заведующего кафедрой
1.	№ 2 от 26.09.24	9-12	4.6.4, 6.1, 6.2.	

Лист периодических проверок рабочей программы

[illegible]

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
учебной дисциплины «Бизнес-менеджмент»

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль): Менеджмент организаций и предприятий АПК

Уровень профессионального образования: магистратура

Год начала подготовки: 2024

Луганск, 2024

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, СООТНЕСЕННЫХ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1.1. Осуществляет постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории	Первый этап (пороговый уровень)	знать: - предмет, цели и задачи процессного подхода к управлению; - понятийный и категориальный аппарат этого подхода	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса	Тесты закрытого типа	Экзамен
			Второй этап (продвинутый уровень)	уметь: идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы для представления архитектуры процессов в виде моделей	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса	Тесты открытого типа (вопросы для опроса), Реферат, Доклад, Презентация	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	иметь навыки: постановки задач управления бизнес-процессами организации	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 8. Управленческий учет и отчетность в бизнесе	Практические задания, Проблемная ситуация (кейс)	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОПК-1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ОПК-1.2. Решает профессиональные задачи на основе обобщения и критического анализа практик управления	Первый этап (пороговый уровень)	знать: - основные технологии управления бизнесом; - методику оценки имеющихся ресурсов и бизнес-процессов	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса	Тесты закрытого типа	Экзамен
			Второй этап (продвинутый уровень)	уметь: адаптировать поведение менеджера под процессы, происходящие в бизнес-среде	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса	Тесты открытого типа (вопросы для опроса), Реферат, Доклад, Презентация	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	иметь навыки: выделения и описания бизнес-процессов, а также их анализа и совершенствования	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса	Практические задания	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3.1. Находит, анализирует результаты научных исследований для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	Первый этап (пороговый уровень)	знать: историю, логику и тенденции развития методов и инструментов моделирования бизнес-процессов, теоретические основы этих методов	Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 4. Моделирование бизнес-процессов Тема 5. Анализ бизнес-процессов	Тесты закрытого типа	Экзамен
			Второй этап (продвинутый уровень)	уметь: анализировать бизнес-процессы и интерпретировать информацию, получаемую в результате этого анализа	Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 4. Моделирование бизнес-процессов Тема 5. Анализ бизнес-процессов	Тесты открытого типа (вопросы для опроса), Реферат, Доклад, Презентация	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	иметь навыки: оценки зрелости как бизнес-процессов, так и всей организации по направлению BPM	Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 4. Моделирование бизнес-процессов Тема 5. Анализ бизнес-процессов Тема 8. Управленческий учет и отчетность в бизнесе	Практические задания, Проблемная ситуация (кейс)	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОПК-4.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1. Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативным и навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью	Первый этап (пороговый уровень)	знать: теорию проектного и процессного управления	Тема 1. Организационные основы управления бизнесом Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления	Тесты закрытого типа	Экзамен
			Второй этап (продвинутый уровень)	уметь: грамотно ориентироваться в вопросах, связанных с выбором ключевых показателей бизнес-процессов	Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 4. Моделирование бизнес-процессов Тема 5. Анализ бизнес-процессов	Тесты открытого типа (вопросы для опроса), Реферат, Доклад, Презентация	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	иметь навыки: применения теоретических знаний к ситуациям, когда необходимо рассмотреть несколько сценариев выполнения бизнес-процесса	Тема 2. Бизнес-процесс как объект управления Тема 3. Стратегический анализ бизнеса Тема 4. Моделирование бизнес-процессов Тема 5. Анализ бизнес-процессов	Практические задания, Проблемная ситуация (кейс)	Экзамен
ОПК-4.	Способен руководить	ОПК-4.3. Применяет	Первый этап (пороговый)	знать: как профессионально	Тема 6. Совершенствование	Тесты закрытого	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
	проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-моделей организаций	уровень)	управлять изменениями при внедрении новых бизнес-процессов	бизнес-процессов Тема 7.Контроллинг бизнес-процессов	типа	
			Второй этап (продвинутый уровень)	уметь: решать задачи, связанные с совершенствованием и внедрением бизнес-процессов	Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов Тема 7.Контроллинг бизнес-процессов	Тесты открытого типа (вопросы для опроса), Реферат, Доклад, Презентация	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	иметь навыки: навыкамиразработки мероприятий по внедрению контроллинга процессов в рамках конкретной бизнес-модели	Тема 6. Совершенствование бизнес-процессов Тема 7.Контроллинг бизнес-процессов Тема 8.Управленческий учет и отчетность в бизнесе	Практические задания, Проблемная ситуация (кейс)	Экзамен

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний.	Тестовые задания	В тесте выполнено 90-100% заданий	Оценка «Отлично» (5)
				В тесте выполнено более 75-89% заданий	Оценка «Хорошо» (4)
				В тесте выполнено 60-74% заданий	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				В тесте выполнено менее 60% заданий	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
2.	Реферат	Продукт самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.	Темы рефератов	Показано понимание темы, умение критического анализа информации. Используется основная литература по проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники.	Оценка «Отлично» (5)
				Показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. - при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена.	Оценка «Хорошо» (4)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
				Не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники или их недостаточно и они оформлены некорректно.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
3.	Доклад	Расширенное письменное или устное сообщение на основе анализа совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Темы докладов	Показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводы четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	Оценка «Отлично» (5)
				Показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, но заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	Оценка «Хорошо» (4)
				Не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
4.	Презентация	Работа, направленная на представление в электронном виде комплекса выполненных учебных и исследовательских задач. Обычно является дополнением к докладу.	Темы презентаций	Показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.).	Оценка « <i>Отлично</i> » (5)
				Показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.).	Оценка « <i>Хорошо</i> » (4)
				Не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены.	Оценка « <i>Удовлетворительно</i> » (3)
				Презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.	Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> » (2)
5.	Проблемная ситуация (кейс)	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) – проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее владение методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	Представлен конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование.	Оценка « <i>Отлично</i> » (5)
				Предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования.	Оценка « <i>Хорошо</i> » (4)
				Представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным.	Оценка « <i>Удовлетворительно</i> » (3)
				Вариант решения ситуации отсутствует.	Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> » (2)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
6.	Практические задания	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины. Для решения предлагается решить конкретное задание (ситуацию) без применения математических расчетов.	Практические задания	Продemonстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме.	Оценка «Отлично» (5)
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме, но с некоторыми неточностями.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Задание выполнено не полностью.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Не продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины. Задание не выполнено.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
7.1	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Показано знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины; умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать материал; владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов. Выставляется обучающемуся, полно, подробно и грамотно ответившему на вопросы билета и вопросы экзаменатора.	Оценка «Отлично» (5)
				Показано знание основных теоретических положений вопроса; умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса, но имеет место недостаточная полнота ответов по излагаемому вопросу. Продemonстрировано владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации. Выставляется обучающемуся, полностью ответившему на вопросы билета и вопросы экзаменатора, но допустившему при ответах незначительные ошибки, указывающие на наличие несистемности и пробелов в знаниях.	Оценка «Хорошо» (4)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
				Показано знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано. Владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Обучающийся допустил существенные ошибки при ответах на вопросы билетов и вопросы экзаменатора.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Обучающийся не ответил на один или два вопроса билета и дополнительные вопросы экзаменатора.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
7.2	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Тестовые задания к экзамену	В тесте выполнено 90-100% заданий	Оценка «Отлично» (5)
				В тесте выполнено более 75-89% заданий	Оценка «Хорошо» (4)
				В тесте выполнено 60-74% заданий	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				В тесте выполнено менее 60% заданий	Оценка «Неудовлетворительно» (2)

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

Оценочные средства для проведения текущего контроля

Текущий контроль осуществляется преподавателем дисциплины при проведении занятий в форме тестовых заданий, устного опроса, представления докладов и презентаций, выполнения практических заданий и обсуждения кейсов.

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-1.1. Осуществляет постановку профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории

Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: предмет, цели и задачи процессного подхода к управлению; понятийный и категориальный аппарат этого подхода.

Тестовые задания закрытого типа

- 1. Бизнес-процесс – это: (выберите один правильный ответ)**
 - а. Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
 - б. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
 - в. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы
- 2. Входы бизнес-процесса – это: (выберите один правильный ответ)**
 - а. сырье и материалы
 - б. регламентирующие процесс документы
 - в. информация (документы) и материальные объекты
- 3. Выходы бизнес-процесса – это: (выберите один правильный ответ)**
 - а. отчетные документы
 - б. готовые изделия
 - в. результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
- 4. Ресурсы бизнес-процесса – это: (выберите один правильный ответ)**
 - а. персонал.
 - б. финансовые средства.
 - в. здания и сооружения.
 - г. оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса
- 5. Владелец бизнес-процесса – это: (выберите один правильный ответ)**
 - а. сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс

- б. должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
- в. коллегиальный орган управления процессом
- г. подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

Ключи

1.	а
2.	в
3.	в
4.	г
5.	б

6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность этапов реинжиниринга

- а) создание системы управления проектом
- б) разработка образа будущей компании
- в) создание модели существующей компании
- г) разработка нового бизнеса
- д) внедрение перепроектированных процессов

Запишите в таблицу последовательность операций от 1 до 5

1	2	3	4	5
а	б	в	г	д

7. Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите наименование концепций бизнеса с их содержанием.

Наименование концепции	Содержание концепции
1. Производственная концепция	а) исходит из того, что потребители не будут покупать товары компании, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и продвижения. Необходим агрессивный маркетинг и масштабные продажи. Приоритет отдается рекламе и стимулированию сбыта
2. Сбытовая концепция	б) предполагает, что главная задача компании – определить нужды и потребности целевого рынка и обеспечить желаемое удовлетворение эффективнее, чем конкуренты. Компания должна сосредоточиться на запросах клиентов
3. Товарная концепция	в) основана на идее, что потребители предпочитают продукты, которые широко доступны и дешевы. Поэтому компании нужно сосредоточиться на повышении эффективности производства и снижении затрат. Это позволит предложить товар по более низкой цене
4. Концепция маркетинга	г) предполагает, что компания должна учитывать интересы общества, соблюдать этику бизнеса и вносить вклад в решение актуальных социальных проблем
	д) предполагает, что потребители отдают предпочтение товарам с наилучшим качеством, дизайном и характеристиками. Компании следует сосредоточиться на постоянном совершенствовании своего продукта.

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3	4
в	а	д	б

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы для представления архитектуры процессов в виде моделей

Задания открытого типа

1. Процесс, в котором участвует несколько подразделений, называется _____
2. Управленческие технологии – это...
3. Как называются бизнес-процессы, добавляющие стоимость продукту, результатом выполнения которых являются ресурсы для других процессов?
4. Процесс, который осуществляется в контексте большего процесса, – это _____
5. Лицо, которое обладает полномочиями, имеет в распоряжении ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность – это _____

Ключи

1.	кросс-функциональный, сквозной
2.	набор управленческих средств и методов достижения поставленных целей организации
3.	обеспечивающие, вспомогательные процессы
4.	подпроцесс
5.	владелец бизнес-процесса

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: постановки задач управления бизнес-процессами организации.

Практические задания

1. Постоянные издержки предприятия за год 50 000 руб., цена реализации единицы продукции – 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 10 руб., текущий объем реализации – 8 200 шт. Ожидается, что арендная плата увеличится на 7750 руб. Какой дополнительный объем продаж необходимо обеспечить для сохранения прежнего уровня прибыли и цены товара.

2. Постоянные издержки предприятия за год 50 000 руб., цена реализации единицы продукции - 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 10 руб., текущий объем реализации – 8 350 шт. Ожидается, что затраты на материалы увеличатся на 2 руб. на единицу продукции. Какой дополнительный объем продаж необходимо обеспечить для сохранения прежнего уровня прибыли и цены товара.

3. Постоянные издержки предприятия за год 50 000 руб., цена реализации единицы продукции - 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 10 руб., текущий объем реализации – 8 350 шт. Ожидается, что затраты на материалы увеличатся на 2 руб. на единицу продукции. На сколько нужно поднять цену на товар, чтобы сохранить прежний уровень прибыли и объем продаж?

4. Постоянные издержки предприятия за год 50 000 руб., цена реализации единицы продукции - 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 10 руб., текущий объем реализации – 8 350 шт. Ожидается, что затраты на материалы увеличатся на 2 руб.

на единицу продукции, а постоянные затраты снизятся на 15%. На сколько изменится прибыль предприятия при сохранении прежнего объема продаж товара?

5. Постоянные издержки предприятия за год 35 000 руб., цена реализации единицы продукции - 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 12 руб., текущий объем реализации – 9 250 шт. Ожидается, что затраты на материалы снизятся на 2 руб. на единицу продукции, а постоянные затраты – на 5%. На сколько можно сократить объем реализации продукции без потери прибыли?

Ключи

1.	969 ед.
2.	2784 ед.
3.	2 руб.
4.	Снизится на 9 200 руб.
5.	На 2531 ед.

ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе обобщения и критического анализа практик управления

Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: основные технологии управления бизнесом; методику оценки имеющихся ресурсов и бизнес-процессов.

Тестовые задания закрытого типа

1. Требования, предъявляемые к системе управления бизнесом, включают: (выберите один правильный ответ)

- а. Динамичность и конкретное количественное выражение
- б. Наличие причинно-следственных связей между элементами, а также параметра, воздействием на который удастся изменить ход процесса; динамичность
- в. Наличие прямой связи между управляющей и управляемой системами; гибкость
- г. Рациональное распределение имеющихся материально-технических ресурсов в течение промежутка времени, определенного данным планом

2. При распределении полномочий между уровнями управления целесообразнее всего делегировать: (выберите один правильный ответ)

- а. Рутинные задачи
- б. Узкоспециализированные задачи
- в. Задания, сложность которых соответствует компетенциям сотрудника
- г. Минимальный объем полномочий

3. Функция управления осуществляется: (выберите один правильный ответ)

- а. Только менеджерами высшего звена
- б. Менеджерами среднего и высшего звеньев
- в. Только менеджерами среднего звена
- г. Менеджерами всех звеньев

4. Дайте определение понятию «организационная система управления производством». (выберите один правильный ответ)

- а. Состав, взаимосвязи и соподчиненность работ по руководству производством
- б. Совокупность управленческих мер и решений различной природы
- в. Программный подход к достижению некоего производственного достижения

- Ⓐ. Интегрированная информационная система, обеспечивающая взаимодействие управляющей и управляемой подсистемами

5. Какой способ построения процессов управления считается наиболее прогрессивным? (выберите один правильный ответ)

- а. Целевое управление
 б. Рационализаторское управление
 в. Дистанционное управление
 г. Функциональное управление

Ключи

1.	б
2.	в
3.	г
4.	а
5.	а

6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность действий по управлению бизнес-процессом, которая обеспечивает непрерывное совершенствование бизнес-процессов

- а. планирование;
 б. действие;
 в. учет;
 г. анализ;
 д. выработка корректирующих воздействий

Ключи

6.	а, б, в, г, д
----	---------------

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: адаптировать поведение менеджера под процессы, происходящие в бизнес-среде.

Задания открытого типа:

1. Под бизнес-правилами понимают ...
2. Сформулируйте определение процесса.
3. Из каких основных составных частей состоит процесс?
4. В чем состоит основное отличие процессно-ориентированной организации от функционально-ориентированной?
5. Какие современные концепции менеджмента включают в себя процессный подход?

Ключи

1.	способы реализации бизнес-функций в рамках бизнес-процесса, а также характеристики и условия выполнения бизнес-процесса
2.	Процесс – это набор и определенная последовательность операций, необходимых для решения конкретной задачи
3.	Составными частями процесса являются операции – элементарные действия работников.
4.	Принципиальным отличием процессного подхода от других (например, функционального) является концентрированность на результате и оптимальном способе его достижения. Выделение части деятельности как отдельного объекта – бизнес-процесса – дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели

	результативности и эффективности процесса. Таким образом, управляя всеми бизнес-процессами, мы управляем деятельностью всей организации как системой бизнес-процессов.
5.	• управление бизнес-процессами (BPM); • реинжиниринг бизнес-процессов (BPR); • анализ цепочек добавленной стоимости (Value Chain Analysis, VCA); • концепция «шесть сигм» (Six Sigma); • пооперационное исчисление стоимости (Activity Based Costing, ABC) и др.

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: выделения и описания бизнес-процессов, а также их анализа и совершенствования.

Практические задания:

1. На основе данных таблицы об основных параметрах бизнес-процессов определите коэффициент сложности (Ксл) и оцените уровень сложности бизнес-модели организации (см. Таблицу).
2. На основе данных таблицы об основных параметрах бизнес-процессов определите коэффициент процессности (Кпр) и оцените уровень процессности бизнес-модели организации (см. Таблицу).
3. На основе данных таблицы об основных параметрах бизнес-процессов определите коэффициент ответственности (Котв) и оцените уровень контролируемости бизнес-модели организации (см. Таблицу).
4. На основе данных таблицы об основных параметрах бизнес-процессов определите коэффициент ресурсоемкости (Кр) и оцените уровень ресурсоемкости бизнес-модели организации (см. Таблицу).
5. На основе данных таблицы об основных параметрах бизнес-процессов определите коэффициент регулируемости (Крег) и оцените уровень регулируемости бизнес-модели организации (см. Таблицу).

Таблица - Данные для расчета эффективности бизнес-процессов (Производственно-торговая компания)

<i>Параметр бизнес-процессов</i>	<i>Количественное значение</i>
<i>Количество уровней бизнес-процессов</i>	<i>8</i>
<i>Количество экземпляров бизнес-процессов</i>	<i>250</i>
<i>Количество разрывов процессов в экземплярах бизнес-процессов</i>	<i>21</i>
<i>Количество классов бизнес-процессов</i>	<i>50</i>
<i>Число собственников бизнес-процессов</i>	<i>12</i>
<i>Количество использованных ресурсов в бизнес-процессе</i>	<i>140</i>
<i>Количество «выходов» в экземплярах бизнес-процессов</i>	<i>500</i>
<i>Количество регламентирующей нормативной документации</i>	<i>40</i>

Ключи

1.	$K_{сл} = 8/250 = 0,032$ – бизнес-процесс считается сложным
2.	$K_{пр} = 21/50 = 0,42$ – модель бизнес-процессов считается процессной
3.	$K_{отв} = 12/50 = 0,24$, что характеризуется пониженной контролируемостью процесса
4.	$K_{р} = 140/500 = 0,28$ – ресурсоемкость низкая, что характеризуется, как эффективное использование ресурсов
5.	$K_{рег} = 40/50 = 0,8$, что говорит о недостаточности регламентации бизнес-процесса

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную

эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-3.1. Находит, анализирует результаты научных исследований для принятия обоснованных организационно-управленческих решений

Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: историю, логику и тенденции развития методов и инструментов моделирования бизнес-процессов, теоретические основы этих методов.

Тестовые задания закрытого типа

1. Графической нотацией НЕ является... (выберите один правильный ответ)

- а. EPC
- б. SIPOC
- в. IDEF0
- г. BPMN

2. Нотацию моделирования следует выбирать исходя из...(выберите один правильный ответ)

- а. наличия стандарта
- б. целей проекта
- в. понятности для заинтересованных сторон
- г. мнения вовлеченных подразделений

3. Как связаны процессная методология и информационные технологии? (выберите один правильный ответ)

- а. никак не связаны, поскольку за методологию отвечают методологи, а за информационные технологии - ИТ-специалисты
- б. методология первична, автоматизация вторична
- в. возможности автоматизации диктуют выбор методологии
- г. процессная методология включает в себя информационные технологии

4. Целью имитационного моделирования НЕ является...(выберите один правильный ответ)

- а. определение точек передачи ответственности
- б. определение потребности процесса в ресурсах
- в. расчет стоимости процесса
- г. выявление узких мест процесса

5. При анализе и управлении бизнес-процессами, преобразованный при выполнении процесса ресурс: (выберите один правильный ответ)

- а. потребитель
- б. экземпляр процесса
- в. вход процесса
- г. выход процесса

Ключи

1.	б
2.	б
3.	б
4.	а
5.	г

6. Прочитайте текст и установите соответствие

Определите тип бизнес-процесса по отношению к получению добавленной стоимости

Тип бизнес-процесса	Процесс
1 основной процесс	А) хранение и передача сырья в производство
2 вспомогательный процесс	Б) текущее обслуживание оборудования
3 процесс управления	В) доставка продукции покупателю
	Г) подготовка отчетности

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3
А	Б	Г

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: анализировать бизнес-процессы и интерпретировать информацию, получаемую в результате этого анализа.

Задания открытого типа

1. Перечислите, что может являться предметом анализа в бизнес-процессах.
2. Назовите виды анализа, которые входят в группы:
 - 1) структурный анализ;
 - 2) логический анализ;
 - 3) количественный анализ.
3. Назовите элементы топологии бизнес-процесса, которые должны быть проанализированы в процессе.
4. Какие виды разрывов в процессе вам известны?
5. Дайте ваше определение термина «узкое место» процесса.

Ключи

1.	Цели процесса, Проблемы процесса, Характеристики входов, Характеристики результатов (выходов), Взаимодействие с другими процессами, Состав и логика взаимосвязей функций, составляющих процесс, Ресурсное окружение, Ключевые показатели результативности и др.
2.	1) Анализ архитектуры процессов, Анализ топологии процесса, Анализ сложности процесса и возможностей его упрощения, Анализ организационных разрывов, Анализ информационных и системных разрывов, Анализ интерфейсов между процессами. Сквозные процессы, Анализ дублирующих и избыточных функций; 2) Анализ «узких мест» процесса, Семантический анализ моделей процессов, Анализ добавленной стоимости процесса, Анализ процесса на соответствие нормативным документам; 3) Анализ временных характеристик процесса, Анализ стоимости процесса, Анализ операционных рисков, Анализ результатов процессов, Анализ достаточности ресурсов, Анализ информационных ресурсов, Анализ организационных и трудовых ресурсов, Анализ производственных и материальных ресурсов
3.	Количество входов в одно место процесса Количество входов в разные места процесса

	Количество выходов из одного места процесса Количество выходов из разных мест процесса Количество ветвлений внутри процесса, начинающихся и заканчивающихся в одном месте Количество ветвлений внутри процесса, начинающихся в одном месте и заканчивающихся в разных местах Количество обратных связей в процессе Количество вложений обратных связей в процессе
4.	Организационные, информационные и системные
5.	«Узкое место» в процессе – это действие (подпроцесс, процедура, функция) или несколько взаимосвязанных действий в процессе, которые негативно влияют или потенциально могут влиять при определенных условиях на целевые параметры процесса в целом и (или) на его отдельные результаты.

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: оценки зрелости как бизнес-процессов, так и всей организации по направлению BPM.

Практические задания

1. Проанализируйте структуру видов деятельности университета по функциональному признаку. На основе этого сформулируйте перечень основных бизнес-процессов, подлежащих управлению.

2. На основе выделения границ бизнес-процессов выделите бизнес-процессы, формирующие образовательную деятельность университета. Границы бизнес-процесса устанавливаются в соответствии с результатом.

3. На основе описания деятельности предприятия произвести выделение ключевых бизнес-процессов предприятия. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием и реализацией Пшеницы, Кукурузы и Подсолнечника, осуществляет хранение полученной продукции на собственном складе.

4. На основе экспертной оценки основных критических факторов успеха (КФУ) оценить важность бизнес-процессов предприятия с целью их дальнейшей оптимизации. Процессы имеют ранг от 1 до 5, где наивысший 1 ранг.

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха					Важность (средний ранг)
	КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	
БП-1	1	1	3	2	2	
БП-2	2	3	4	4	3	
БП-3	4	4	5	5	4	
БП-4	5	2	1	3	1	
БП-5	3	5	2	1	5	

5. На основе экспертной оценки барьеров оптимизации бизнес-процессов оценить возможности проведения изменений в бизнес-процессах. Сила влияния каждого барьера на изменения бизнес-процессов определена по пятибалльной шкале, где 1 балл получают наиболее сильные барьеры, а 5 – наиболее слабые.

Бизнес-процессы	Барьеры «Финансы»		Барьеры «Законодательство»	Барьеры «Персонал»		Итоговая оценка
	ФБ-1	ФБ-2	ЗБ-1	КБ-1	КБ-2	
БП-1	2	1	5	4	3	
БП-2	2	3	3	4	3	

БП-3	5	3	3	2	4	
БП-4	1	2	2	1	2	
БП-5	3	3	1	1	2	

Ключи

1.	оказание образовательной услуги, выполнение научной работы, процесс воспитания молодежи
2.	Профориентация и привлечение абитуриентов (подача заявления в приемную комиссию), прием в университет (зачисление в университет), реализация образовательной услуги (выдача диплома и отчисление)
3.	1. Материальное обеспечение; 2. Кадровое обеспечение; 3. Финансовое обеспечение; 4. Бухгалтерский учет; 5. Производство продукции (пшеница); 6. Производство продукции (кукуруза); 7. Производство продукции (подсолнечник); 8. Хранение продукции на складе; 9. Продажа зерна пшеницы; 10. Продажа зерна кукурузы; 11. Продажа семян подсолнечника
4.	БП-1 1,8 БП-4 2,4 БП-2 3,2 БП-5 3,2 БП-3 4,4 Наиболее важным является процесс БП-1
5.	БП-1 3,0 БП-2 3,0 БП-3 3,4 БП-4 1,6 БП-5 2,0 Наиболее проблемным является процесс БП-4

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.1. Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью

Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: теорию проектного и процессного управления.

Тестовые задания закрытого типа

- 1. К основным бизнес-процессам предприятия относятся: (выберите один правильный ответ)**
- а. процессы, добавляющие ценность продукту/услуге

- б. процессы, взаимодействующие с внешними потребителями
 - в. процессы, которые не касаются напрямую основного продукта/услуги
 - г. результат по процессу получает внешний потребитель
- 2. Исполнителем бизнес-процесса могут быть:** (выберите один правильный ответ)
- а. работники
 - б. оборудование
 - в. поставщики
 - г. потребители
- 3. К вспомогательным бизнес-процессам относятся...**(выберите один правильный ответ)
- а. процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге
 - б. результат по процессу получает внешний потребитель
 - в. процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги
 - г. процессы, взаимодействующие с внешними потребителями
- 4. Вход и выход бизнес-процесса это:...** (выберите один правильный ответ)
- а. сырье и готовая продукция
 - б. материалы и услуги
 - в. формы входящих и исходящих документов
 - г. ресурс, на базе которого выделяется бизнес-процесс, и результат процесса
- 5. К бизнес-процессам управления относятся:...** (выберите один правильный ответ)
- а. процессы, которые задают цели и критерии
 - б. результат по процессу получает внешний потребитель
 - в. процессы, которые координируют все процессы
 - г. процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

Ключи

1.	а
2.	а
3.	в
4.	г
5.	в

6. Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие содержанием работ и этапами проекта реинжиниринга

Содержание работ	Этапы проекта
1-создание системы управления проектом	А) подготовительный
2-разработка образа будущей компании	Б) визуализация
3-создание модели существующей компании	В) обратный реинжиниринг
4-разработка нового бизнеса	Г) прямой инжиниринг
	Д) внедрение

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3	4
А	Б	В	Г

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: грамотно ориентироваться в вопросах, связанных с выбором ключевых показателей бизнес-процессов.

Задания открытого типа

1. Укажите факторы, которые могут служить индикаторами улучшения/ухудшения эффективности бизнес-процесса агропромышленного предприятия.
2. Какой способ учета затрат в бизнес-процессах агропромышленного комплекса применяется для их анализа?
3. Цель управления процессом заключается в _____
4. Подход, позволяющий комплексно решить задачу выделения критериев, планирования и оценки деятельности, – это _____
5. Сбалансированная система показателей включает в себя измерение четырех основных аспектов бизнеса: _____.

Ключи

1.	Стоимость нереализованной продукции, размер прямых затрат, другие
2.	ABC
3.	Непрерывном улучшении его показателей
4.	ВРМ
5.	обучения и роста, бизнес-процессов, клиентов и финансов

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: применения теоретических знаний к ситуациям, когда необходимо рассмотреть несколько сценариев выполнения бизнес-процесса.

Практические задания

1. 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. руб. при хорошей распродаже продукции, 100 тыс. руб. – при средней. На втором сегменте рынка ожидается стабильный доход в размере 151 тыс. руб. Однако существует небольшая вероятность (0,01) того, что спрос резко упадет и доход составит 50 тыс. руб. Необходимо выбрать оптимальный сегмент с точки зрения результативности и риска (критерии – ожидаемые значения доходов и разброс результатов).

2. Эксперты компании «А» определили следующие показатели прибыли в зависимости от ситуации на рынке (в млн. руб.):

Стратегия компании	Прибыль в зависимости от ситуации		
	Ситуация №1	Ситуация №2	Ситуация №3
1. Холодильники	48	67	52
2. Морозильники	89	24	46
3. Кондиционеры	72	49	76

Если существует риск (эксперты считают наиболее вероятным реализацию ситуации №1 – 40%, №2 – 35%, №3 – 25%), то какую стратегию следует считать оптимальной?

3. Проанализировать два финансовых проекта А и В, для которых возможные нормы доходности находятся в зависимости от будущего состояния экономики. Данная зависимость отражена в таблице:

Состояние	Вероятность	Проект А, IRR	Проект В, IRR
-----------	-------------	---------------	---------------

экономики	данного состояния		
Подъем	0,3	70%	25%
Норма	0,5	30%	20%
Спад	0,2	10%	15%

Сделать вывод о привлекательности того или иного проекта путем расчета показателей статистического анализа.

4. Приведены данные по 5 инвестиционным проектам, для каждого из которых возможно 4 сценария, тыс. руб.:

Проект	Сценарий							
	оптимистичный		реалистичный		пессимистичный		инерционный	
	Вероятность	NPV	Вероятность	NPV	Вероятность	NPV	Вероятность	NPV
1	0,35	100	0,50	75	0,05	20	0,10	35
2	0,45	95	0,30	60	0,15	15	0,10	25
3	0,25	120	0,65	100	0,05	0	0,05	50
4	0,10	200	0,45	100	0,25	0	0,20	20
5	0,30	150	0,35	80	0,20	20	0,15	60

Определить интегральный экономический эффект для каждого проекта с учетом вероятностей наступления различных сценариев. Выбрать наиболее предпочтительный проект на основе показателя интегрального эффекта.

5. Постоянные издержки предприятия за год 50 000 руб., цена реализации единицы продукции – 18 руб., переменные издержки на единицу продукции — 10 руб., текущий объем реализации – 8 200 шт. Ожидается, что арендная плата увеличится на 7750 руб. Предприятие имеет возможность увеличить объем реализации на 500 единиц, не снижая цены, либо поднять цену на 1 руб., не снижая объемов продаж. Какой сценарий более предпочтителен для развития процесса продаж на предприятии? (сравните с базовым вариантом получения прибыли).

Ключи

1.	Ожидаемая результативность сегментов: Доход 1 – 150 тыс. руб. Доход 2 – 149,99 тыс. руб. Риск 1 – 50 тыс. руб. Риск 2 – 10,05 тыс. руб. Второй сегмент более предпочтителен.
2.	Ожидаемая прибыль: Холодильники - 55,65 млн. руб. Морозильники - 55,5 млн. руб. Кондиционеры - 64,95 млн. руб. Оптимальна стратегия производства кондиционеров
3.	Коэффициент вариации А. 0,59; В 0,16 – более предпочтителен
4.	1 проект - 77 2 проект - 65,5 3 проект - 97,5 – самый предпочтительный 4 проект - 69 5 проект - 86
5.	При первом варианте снижение прибыли составит 3750 руб., а во втором произойдет рост на 450 руб. Второй вариант предпочтительнее.

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.3 Применяет разработки стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-моделей организаций

Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: как профессионально управлять изменениями при внедрении новых бизнес-процессов.

Тестовые задания закрытого типа

1. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если: (выберите один правильный ответ)

- а. описаны "сквозные" бизнес-процессы
- б. бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам
- в. описаны бизнес-процессы, требуемые iso 9001:2000

2. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть: (выберите один правильный ответ)

- а. разработаны KPI по каждому процессу
- б. разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла pdca
- в. разработаны должностные инструкции руководителей
- г. созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам

3. При внедрении процессного подхода: (выберите один правильный ответ)

- а. должны быть выделены процессы, создающие ценность
- б. должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
- в. должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы
- г. построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации

4. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться: (выберите один правильный ответ)

- а. отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности
- б. внешними консультантами.
- в. рабочей группой организации
- г. рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона

5. Описание бизнес-процессов необходимо для: (выберите один правильный ответ)

- а. последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами
- б. убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы
- в. проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи
- г. реструктуризации бизнеса

Ключи

1.	б
2.	б

3.	г
4.	в
5.	а

6. Установите последовательность этапов реинжиниринга

- А) создание системы управления проектом
- Б) разработка образа будущей компании
- В) создание модели существующей компании
- Г) разработка нового бизнеса
- Д) внедрение перепроектированных процессов

Запишите в таблицу последовательность операций от 1 до 5

1	2	3	4	5
а	б	в	г	д

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: решать задачи, связанные с совершенствованием и внедрением бизнес-процессов.

Задания открытого типа

1. Улучшение бизнес-процесса – это...
2. Бизнес-моделирование – это...
3. Ситуация, обозначающая приобретение объектом процесса определенного статуса и позволяющая определить, что одна операция завершена и необходимо (возможно) выполнять следующую, называется _____
4. Прямой реинжиниринг предполагает построение модели бизнес-процессов _____
5. Детализация функций процесса предыдущего уровня на диаграммах следующих уровней, называется _____

Ключи

1.	методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи подходов, таких как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса
2.	деятельность по выявлению, описанию, анализу существующих бизнес-процессов, а также проектированию новых бизнес-процессов
3.	событие
4.	как должно быть, to-be
5.	декомпозиция

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: разработки мероприятий по внедрению контроллинга процессов в рамках конкретной бизнес-модели.

Практические задания

1. Проанализируйте эффективность процесса использования основных производственных фондов по показателям:

Показатель	Значение показателя
Среднегодовая стоимость ОПФ, руб.	
Коэффициент обновления, %	
Коэффициент выбытия, %	
Коэффициент прироста, %	
Фондоотдача, руб.	
Фондоемкость, руб.	

Исходные данные представлены в таблице:

Балансовая стоимость оборудования на начало периода, руб.	Стоимость поступивших ОПФ, руб.	Месяц ввода поступивших ОПФ	Стоимость выбывших ОПФ, руб.	Месяц вывода выбывших ОПФ	Стоимость выпущенной продукции за период, руб.
120 000	120 000	Январь	60 000	Март	200 000

2. Предприятие «Керамика» включило в свою программу выпуск керамических тарелок в количестве 5 тыс. штук в месяц. Продукция предназначена для продажи на внутреннем рынке. Полные затраты, исчисленные на основе калькуляции затрат, составили 2,1 млн. руб. Предприятие установило для себя норму окупаемости капитала в размере 20%. Рассчитать цену единицы изделия.

3. Бизнес-процесс «Обработка счета на оплату» в организации до внедрения контроллинга не предполагал расчет показателей его результативности. Внедрение контроллинга предполагает определение показателя «Время обработки счета», что требует фиксации времени поступления счета в организацию, фиксацию времени авторизации платежа в банке, расчет и сравнение времени прохождения процесса с целевым значением. На сколько обоснованным является внедрение контроллинга данного процесса и при каких условиях оно будет эффективным?

4. Предприятие производит металлорежущий инструмент — токарные резцы с твердосплавными напайными пластинами. Предприятие производит 10 типоразмеров токарных резцов. На рынке спрос на каждый типоразмер различен и составляет от 1 до 7000 шт./мес.

Номенклатура выпускаемых резцов, их цена и объем продаж приведены в таблице.

НОМЕР РЕЗЦА	СРЕДНИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ./МЕС.	ЦЕНА, РУБ./ШТ.
1	1000	60
2	2000	150
3	20	200
4	300	100
5	5	50
6	60	120
7	500	40
8	15	30

9	7000	80
10	1	60

Используя принцип Парето, необходимо:

- 1) отсортировать номенклатуру изготавливаемых резцов по убыванию суммарной выручки от продаж. Построить *ABC*- диаграмму;
- 2) разделить всю номенклатуру изготавливаемых резцов в соответствии с методом *ABC*-анализа на три группы: А, В и С

5. Рассматривается предприятие, производящее один вид продукции:

Цена изделия – 750 руб./шт.

Производственные затраты – 500 руб./шт.

Предприятие имеет три удаленных подразделения по сбыту продукции: в Омске (удаленность 2500 км), Ногинске (50 км) и Балашихе (12 км). Объем продаж по каждому удаленному подразделению сбыта составляет 10 000 шт. в месяц.

Общие накладные расходы по сбыту – 4 562 100 руб. в месяц, в том числе:

- затраты на транспортировку продукции – 2 562 100 руб.;
- оплата разгрузки продукции – 180 000 руб.;
- зарплата сбытовиков и аренда помещений – 770 000 руб.;
- затраты на послепродажное обслуживание – 1 050 000 руб.

Суммарные производственные затраты – 15 000 000 руб.

Драйверы по продажам по каждому удаленному подразделению сбыта представлены в таблице:

ДЕЙСТВИЕ	СБЫТОВОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ		
	Омск	Ногинск	Балашиха
Транспортировка, км	2500	50	12
Погрузка/выгрузка, т	1000	500	0
Услуги посредников (количество визитов к заказчику)	20	40	50
Послепродажное обслуживание, ч	200	100	60

- Рассчитайте суммарную прибыль от продажи продукции за месяц в каждом из трех удаленных подразделений сбыта на основе *традиционной системы распределения накладных расходов* (пропорционально производственной себестоимости) с использованием табличного редактора *MS Excel*.

- Рассчитайте суммарную прибыль от продажи продукции за месяц на основе метода *учета затрат по процессам*.

- Сравните с результатами расчета по традиционной системе распределения накладных расходов. Построить сравнительную таблицу:

Подход к определению финансового результата	Финансовый результат, руб.		
	Омск	Ногинск	Балашиха
Традиционная система			
Учет по процессам			

Ключи

1.	Показатель		Значение показателя	
	Среднегодовая стоимость ОПФ, руб.		185 000	
	Коэффициент обновления, %		100,0%	

	Коэффициент выбытия, %	50,0%																
	Коэффициент прироста, %	50,0%																
	Фондоотдача, руб.	1,081																
	Фондоемкость, руб.	0,925																
2.	Цена 504 руб.																	
3.	Внедрение обосновано, поскольку от времени обработки счетов зависит платежная дисциплина и отношения с контрагентами. Эффективность внедрения контроллинга определяется сопоставлением затрат на его внедрение с потенциальным эффектом. Наиболее эффективной будет автоматизация контрольной процедуры.																	
4.	Группа А: номера 9 и 2 – 860 000 руб. Группа В: номера 1, 4, 7 – 110 000 руб. Группа С: номера 6, 3, 8, 5, 10 – 11 960 руб.																	
5.	<table><tr><td rowspan="4">Подход к определению финансового результата</td><td colspan="3">Финансовый результат, руб.</td></tr><tr><td>Омск</td><td>Ногинск</td><td>Балашиха</td></tr><tr><td>979300</td><td>979300</td><td>979300</td></tr><tr><td>Учет по процессам</td><td>-843431</td><td>1818331</td><td>1963000</td></tr></table>				Подход к определению финансового результата	Финансовый результат, руб.			Омск	Ногинск	Балашиха	979300	979300	979300	Учет по процессам	-843431	1818331	1963000
Подход к определению финансового результата	Финансовый результат, руб.																	
	Омск	Ногинск	Балашиха															
	979300	979300	979300															
	Учет по процессам	-843431	1818331	1963000														

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме устного экзамена.

Вопросы для экзамена

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 KPI 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

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Текущий контроль

Тестирование для проведения текущего контроля проводится с помощью Системы дистанционного обучения Moodle.

На тестирование отводится 10 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 10 вопросов. Количество возможных вариантов ответов – 4 или 5. Студенту необходимо выбрать один правильный ответ. За каждый правильный ответ на вопрос присваивается 10 баллов. Шкала перевода: 9-10 правильных ответов – оценка «отлично» (5), 7-8 правильных ответов – оценка «хорошо» (4), 6 правильных ответов – оценка «удовлетворительно» (3), 1-5 правильных ответов – оценка «не удовлетворительно» (2).

Опрос как средство текущего контроля проводится в форме устных ответов на вопросы. Студент отвечает на поставленный вопрос сразу, время на подготовку к ответу не предоставляется.

Практические задания как средство текущего контроля проводятся в письменной форме. Студенту выдается задание и предоставляется 10 минут для подготовки к ответу.

Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в устной форме. Из экзаменационных вопросов составляется 20 экзаменационных билетов. Каждый билет состоит из трех вопросов. Комплект экзаменационных билетов представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

На подготовку к ответу студенту предоставляется 20 минут.