

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол от
«31» августа 2021 г. № 11

Рабочая программа дисциплины

Современная практика управления бизнес-процессами организации

Уровень высшего образования
Подготовка кадров высшей квалификации

Направление подготовки / специальность
38.06.01 Экономика

Направленность образовательной программы
08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность, сфера услуг; региональная экономика; менеджмент)

Квалификация (степень)
Исследователь. Преподаватель-исследователь

Форма обучения
очная, заочная

Нижний Новгород
2021

1. Место и цели дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.01.02 «Современная практика управления бизнес-процессами организации» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины», является обязательной к освоению в 5 семестре для очной и заочной формы обучения. Трудоемкость 1 зачетная единица, форма контроля – зачет.

Базой для освоения дисциплины являются знания современных экономических процессов организации в их взаимосвязи, умение прогнозирования развития экономической ситуации на макро- и микроуровне, а также владение навыками в области бизнес-планирования деятельности организации. Набор знаний и умений, требуемых для усвоения дисциплины, позволяет не только сформировать теоретико-методологическую базу для усвоения дисциплины, но и даёт более глубокое понимание сути процесса управления бизнес-процессами в организации, который является определяющим для системной долгосрочной деятельности организации.

Целями освоения дисциплины являются:

- 1.Формирование современного управленческого мышления аспиранта по вопросам управления бизнес-процессами.
- 2.Развитие теоретических знаний и практических навыков аспиранта по анализу, оценке и оптимизации бизнес-процессов современной организации.
- 3.Приобретение аспирантами навыков разработки, регламентации и управления бизнес-процессами организации в современных экономических условиях.
- 4.Овладение аспирантами знаниями по формированию и управлению процессно-ориентированной организацией.
- 5.Развитие аспирантами способностей оценивать результаты внедрения инновационных бизнес-процессов организации.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Обучение по дисциплине «Современная практика управления бизнес-процессами организации» обеспечивает формирование теоретических знаний и практических навыков по управлению бизнес-процессами организации в современных условиях. Итогом освоения дисциплины будет формирование у аспирантов следующих компетенций:

ПК-4: способность проводить исследования проблем становления и развития теории и практики управления организациями как социальными и экономическими системами с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения;

ПК-5: способность разрабатывать теоретические и методологические принципы, методы и способы управления социальными и экономическими системами.

Результаты освоения дисциплины аспирантом в соответствии с заявленными компетенциями:

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и этап формируемой компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-4 Этап: базовый	Знать: -нормативно-правовые основы управления бизнес-процессами организации в современных условиях Уметь: - оценивать результаты внедрения инновационных бизнес-процессов организации; - обосновывать актуальность направления инновационной деятельности организации на основе аналитической информации. Владеть: - практическими навыками по анализу, оценке и оптимизации бизнес-процессов современной организации.
ПК-5 Этап: базовый	Знать: - современные методы и принципы управления бизнес-процессами организации. Уметь: - осуществлять выбор стратегии развития организации; - использовать различные методы оценки экономической эффективности разработанных мероприятий повышения конкурентоспособности организации. Владеть: - навыками принятия управленческих решений на основе анализа деятельности организации.

3. Структура и содержание дисциплины

Содержание дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) для *очной формы обучения* составляет 1 зачетная единица, всего 36 часов, из которых 13 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (12 часов занятия лекционного типа, в том числе 2 часа – мероприятия текущего контроля успеваемости, 1 час – контроль самостоятельной работы), 23 часа составляет самостоятельная работа обучающегося.

Объем дисциплины (модуля) для *заочной формы обучения* составляет 1 зачетная единица, всего 36 часов, из которых 13 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (12 часов занятия лекционного типа, в том числе 2 часа – мероприятия текущего контроля успеваемости, 1 час – контроль самостоятельной работы), 19 часов составляет самостоятельная работа обучающегося, 4 часа – мероприятия промежуточной аттестации.

Таблица 2

Структура дисциплины

[illegible]

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Компетенции	Содержание раздела	Форма проведения занятия	Оценочные средства
Раздел 1. Процессный подход к управлению организацией.					
1.	Тема 1. Сущность и особенности процессного управления в организации.	ПК-5	Переход от функционального управления организацией к процессному. Сущность современного процессного подхода. Процессная и функциональная системы управления. Процессный подход на российских и зарубежных предприятиях. Применение классического цикла Деминга к процессам как к объекту управления. Система терминов процессного управления: процесс, вход, выход, ресурс бизнес-процесса, сквозной (межфункциональный) бизнес-процесс, сеть процессов. Декомпозиция процессов. Классификация бизнес-процессов. Составляющие бизнес-процессов современной организации. Система показателей бизнес-процесса.	Лекции	Тесты, устный опрос
2	Тема 2. Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов.	ПК-5	Понятие системы управления процессами организации, ее функции и их распределение между процессами. Правила выделения процессов в организации и применение их на практике. Особенности выделения процессов в современной организации. Проблемы формирования сквозных процессов. Выбор приоритетных для организации бизнес-процессов. Алгоритм пошагового выделения процессов в организации. Требования международных стандартов к управлению бизнес-процессами организации.	Лекции	Тесты, решение кейс-задач
3	Тема 3. Технологии анализа, оценки и оптимизации бизнес-процессов.	ПК-4, ПК-5	Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха организации. Оценка важности и проблемности бизнес-процессов. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов. Разработка ключевых показателей бизнес-процесса. Базовые показатели, цели и критерии оптимизации бизнес-процессов. Показатели результативности, стоимости, времени, качества и фрагментации бизнес-процесса. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов и особенности их применения в практике управления современной организацией. Разработка комплексной модели предприятия как основы для анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов. Контроль и повышение эффективности бизнес-процессов. Бизнес-процессы инновационной деятельности организации. Реинжиниринг бизнес-процессов. Бенчмаркинг бизнес-процессов.	Лекции	Тесты, решение кейс-задач

Раздел 2. Современная практика внедрения процессного подхода в управлении организацией.					
4	Тема 4. Формирование и организация управления процессно-ориентированной организации.	ПК-4, ПК-5	Технология построения системы процессного управления в организации. Ресурсы процесса. Принципы распределения ответственности в ходе управления бизнес-процессами. Особенности и порядок формирования процессно-ориентированной организации. Принципы построения системы процессного управления в инновационно-ориентированной организации. Количественные и качественные методы управления бизнес-процессами организации. Учет организационной структуры при сегментировании организации на систему бизнес-процессов.	Лекции	Тесты, решение кейс-задач
5	Тема 5. Внедрение системы управления бизнес-процессами.	ПК-4, ПК-5	Разработка и реализация стратегии внедрения бизнес-процессов. Маркетинг внедрения бизнес-процессов. Этапы разработки и внедрения бизнес-процессов. Непрерывный мониторинг бизнес-процессов. Интеграция управления производительностью в бизнес-процессы. Регламентирование биз-нес-процессов в организации. Правила определения ответственности за бизнес-процессы. Проблемы реализации сопротивления изменениям в организации и мероприятия по их преодолению. Особенности управления бизнес-процессами в инновационно-ориентированной организации.	Лекции	Тесты, устный опрос
6	Тема 6. Автоматизация управления и моделирование бизнес-процессов.	ПК-5	Программные продукты управления бизнес-процессами организации и их функциональные возможности. Методики моделирования бизнес-процессов (ARIS eEPC; IDEF0, IDEF3; ARIS и BPWin). Функциональные, информационные, стоимостные и имитационные модели бизнес-процессов. Карта бизнес-процессов компании и ее создание.	Лекции	Тесты, устный опрос

4. Образовательные технологии

В ходе преподавания данной дисциплины используются интерактивные формы занятий: решение кейс-задач, ситуационный анализ, которые в сочетании с внеаудиторной самостоятельной работой аспиранта способствуют формированию и развитию профессиональных навыков по управлению бизнес-процессами организации, их анализу и оценке, а также внедрению процессного подхода в управление организацией.

Образовательные технологии для студентов с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья,

индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

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

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

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

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

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

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе аспирантов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа аспиранта – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

Изучение понятийного аппарата дисциплины

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;

- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к зачету;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- консультации преподавателя дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий управления, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию.

Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Актуальные проблемы экономической теории» является зачет.

В начале модуля рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету, а также использовать в процессе обучения программу, учебно-методический комплекс, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

Для систематизации знаний и понимания логики изучения предмета в процессе обучения рекомендуется пользоваться программой курса, включающей в себя разделы, темы и вопросы, определяющие стандарт знаний по каждой теме.

При подготовке к зачету конструктивным является коллективное обсуждение выносимых на зачет вопросов с сокурсниками, что позволяет повысить степень систематизации и углубления знаний.

Перед консультацией по предмету следует составить список вопросов, требующих дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов как очной, так и заочной формы обучения, в том числе:

- а) получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- б) изучение книг, журналов, газет – в читальном зале;
- в) возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- г) получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке докладов, эссе и иных форм работы студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Таблица 4

Виды самостоятельной работы

Наименование разделов входящих в дисциплину	Компетенции	Вопросы, отводимые на самостоятельное освоение обучающимися	Виды самостоятельной работы
Раздел 1. Процессный подход к управлению организацией.			
Тема 1. Сущность и особенности процессного управления в организации.	ПК-5, ПК-4	1. Процессная и функциональная системы управления. 2. Процессный подход к управлению инновационной деятельностью на российских и зарубежных предприятиях.	Эссе
Тема 2. Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов.	ПК-5	3. Проблемы формирования сквозных процессов. 4. Выбор приоритетных для организации бизнес-процессов.	Реферат
Тема 3. Технологии анализа, оценки и оптимизации бизнес-процессов.	ПК-4	5. Инновационные методы контроль и повышение эффективности бизнес-процессов. 6. Реинжиниринг бизнес-процессов. 7. Бенчмаркинг бизнес-процессов.	Реферат
Раздел 2. Современная практика внедрения процессного подхода в управлении организацией.			

Тема 4. Формирование и организация управления процессно-ориентированной организации.	ПК-4, ПК-5	1. Учет организационной структуры при сегментировании организации на систему бизнес-процессов.	Эссе
Тема 5. Внедрение системы управления бизнес-процессами.	ПК-4, ПК-5	2. Регламентирование бизнес-процессов в организации. 3. Правила определения ответственности за бизнес-процессы. 4. Проблемы реализации сопротивления изменениям в инновационно-ориентированной организации и мероприятия по их преодолению.	Реферат, эссе
Тема 6. Автоматизация управления и моделирование бизнес-процессов.	ПК-5	5. Программные продукты управления предприятием.	Реферат

Тематика рефератов:

1. Требования разделов стандартов МС ИСО 9001:2000 и схема управления процессами – ПК-5
2. Процессный подход к управлению инновационно-ориентированной организацией – ПК-4
3. Бенчмаркинг в процессном управлении: сущность, основные этапы - ПК-4
4. Стратегические карты как способ оптимизации бизнес-процессов – ПК-4
5. Управление производительностью процессов – ПК-5
6. Внедрение процессно-ориентированной системы планирования ресурсов – ПК-5
7. Процедура непрерывного менеджмента процессов – ПК-5

Материал реферата должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Объем реферата определяется его содержанием и составляет 20-25 страниц (без приложений).

Реферат должен включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на подразделы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Защита рефератов может проходить на семинарских занятиях путем пятиминутного доклада обучающегося с наглядной иллюстрацией наиболее значимых выводов.

Таблица 5

Критерии и показатели оценивания реферата

Критерий	Обоснование оценки
1. Уровень раскрытия сущности проблемы. <i>Макс. – 35 баллов</i>	- соответствие содержания теме реферата; - полнота раскрытия основных понятий проблемы; - наличие и обоснованность выводов в рамках проблемы исследования; - наличие авторской позиции по проблеме исследования и самостоятельности суждений.

2. Обоснованность выбора источников литературы по проблеме исследования и их критический анализ. <i>Макс. – 25 баллов</i>	- соответствие источников литературы проблеме исследования; - привлечение новейших работ по проблеме исследования (журналы, материалы сборников научных трудов, последние статистические данные, интернет-ресурсы и т.д.); - умение обобщать и сопоставлять точки зрения различных авторов по исследуемой проблеме.
3. Соблюдение требований к оформлению. <i>Макс. – 15 баллов</i>	- правильность оформления ссылок на используемую литературу; - соблюдение требований к объему и структуре реферата; - культура оформления: шрифт, абзацный отступ, междустрочный интервал, разметка страницы.
4. Защита реферата. <i>Макс. – 25 баллов</i>	- наличие в докладе основных положений состояния исследуемой проблемы; - аргументация основных выводов о проблеме исследования; - наличие презентационного материала в ходе устного доклада; - наличие обоснованных ответов на вопросы по теме исследования со стороны группы и преподавателя.

Реферат оценивается по 100 балльной шкале, баллы при этом переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- более 51 балла – «зачтено».
- менее 50 баллов – «не зачтено».

Баллы, полученные при написании и защите реферата учитываются в процессе итогового контроля сформированности компетенций в рамках рабочей программы данной дисциплины (п. 6.2)

Тематика эссе:

1. Сравнительная характеристика практики управления инновационными бизнес-процессами организации в России и за рубежом – ПК-4
2. Сравнительный анализ опыта компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг») – ПК-4
3. Способы преодоления сопротивления изменениям в инновационно-ориентированной организации – ПК-4
4. Анализ современных технологий оптимизации бизнес-процессов – ПК-4
5. Влияние организационной структуры компании на эффективность процессного управления – ПК-5
6. Сравнительный анализ процессной и функциональной систем управления – ПК-5

Написание эссе производится в произвольной для обучающихся форме. Рекомендуемый объем эссе 2-3 стр.

Таблица 6

Критерии и показатели оценивания эссе

Критерий	Обоснование оценки
1. Уровень владения теоретическим материалом применительно к проблеме исследования <i>Макс. – 35 баллов</i>	- использование понятийного аппарата, соответствующего проблеме исследования; - знание степени изученности проблематики эссе российскими и зарубежными авторами.
2. Уровень обоснованности авторской позиции <i>Макс. – 35 баллов</i>	- наличие авторской точки зрения (позиции, отношения) к проблеме исследования;

	<ul style="list-style-type: none"> - наличие аргументации собственного мнения с опорой на общеизвестные факты в рамках исследуемой проблемы; - широта диапазона используемого информационного пространства в ходе написания эссе; - наличие критического анализа различных точек зрения на исследуемую проблему.
3. Построение суждений <i>Макс. – 30 баллов</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ясность и четкость изложения; - логика структурирования доказательств; - использование приемов сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений в рамках исследуемой проблемы;

Эссе оценивается по 100 балльной шкале, баллы при этом переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- более 51 балла – «не зачтено».
- менее 50 баллов – «не зачтено».

Баллы, полученные при написании эссе учитываются в процессе итогового контроля сформированности компетенций в рамках рабочей программы данной дисциплины (п. 6.2)

Рекомендуемые источники литературы:

Раздел 1 дисциплины: пункт 7 рабочей программы, источники № 2,3,5.

Раздел 2 дисциплины: пункт 7 рабочей программы, источники № 1,4,5,6,7.

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине

6.1 Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования

ПК-4: способность проводить исследования проблем становления и развития теории и практики управления организациями как социальными и экономическими системами с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)	
	Не зачтено	Зачтено
Знать: -нормативно-правовые основы управления бизнес-процессами организации в современных условиях	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
Уметь: - оценивать результаты внедрения инновационных бизнес-процессов организации	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Уметь: - обосновывать актуальность направления инновационной деятельности организации на	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами,

основе аналитической информации		выполнены все задания в полном объеме.
Владеть: - практическими навыками по анализу, оценке и оптимизации бизнес-процессов современной организации	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 50 %	50 – 100 %

ПК-5: способность разрабатывать теоретические и методологические принципы, методы и способы управления социальными и экономическими системами

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)	
	Не зачтено	Зачтено
Знать: - современные методы и принципы управления бизнес-процессами организации	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.
Уметь: - осуществлять выбор стратегии развития организации	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Уметь: - использовать различные методы оценки экономической эффективности разработанных мероприятий повышения конкурентоспособности организации.	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.
Владеть: - навыками принятия управленческих решений на основе анализа деятельности организации	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 50 %	50 – 100 %

6.2 Описание шкал оценивания

Итоговый контроль проводится в виде зачета с использованием бальной системы оценки сформированности компетенции. При этом результаты текущего контроля в виде тестов, кейс-задач, рефератов и эссе входят в итоговую оценку по дисциплине как оценки сформированности компетенции.

Таким образом, при выставлении итоговой оценки на зачете учитываются:

- 1) Результаты оценки знаний в форме тестирования или собеседования по вопросам к зачету.
- 2) Результаты оценки сформированности умений и владений компетенции в форме решения кейс-задач.
- 3) Подготовленные студентами эссе и рефераты.

Таблица 7

Описание балльной системы оценки сформированности компетенции

Оценочные средства	Результат оценки	Баллы
Тестирование	зачтено	30
	не зачтено	0
Собеседование (устный опрос)	зачтено	30
	не зачтено	0
Кейс-задача	зачтено	20
	не зачтено	0
Реферат	зачтено	10
	не зачтено	0
Эссе	зачтено	10
	не зачтено	0

Критерии формирования итоговой оценки по результатам освоения программы дисциплины»:

- более 51 балла – «зачтено»
- менее 50 баллов – «не зачтено»

6.3 Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура аттестации по дисциплине «Современная практика управления бизнес-процессами» производится на основе результатов оценивания знаний в форме устного опроса и тестирования, а также умений и навыков в форме результатов решения практических контрольных заданий (ПКЗ)

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- *тестирование;*
- *устный опрос.*

Критерии оценивания результатов тестирования:

- более 85% правильных ответов на вопросы теста –зачтено (отлично);
- от 65% до 84% правильных ответов на вопросы теста – зачтено (хорошо);
- от 50% до 64% правильных ответов на вопросы теста – зачтено (удовлетворительно);
- менее 50% правильных ответов на вопросы теста – не зачтено (неудовлетворительно).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются кейс-задачи

Таблица 8

Критерии оценки результатов решения кейс-задачи

Шкала оценивания решения кейс-задачи	Критерии оценивания
Зачтено	Использование в ходе решения бизнес-кейса основополагающих понятий и определений. Умение с учетом рекомендаций преподавателя находить ответы на вопросы кейса. Отсутствие грубых ошибок при выполнении обозначенных в бизнес-кейсе заданий.
Не зачтено	Отсутствие использования в ходе решения бизнес-кейса основополагающих понятий и определений, неумение обосновать выводы и незнание основных понятий дисциплины. Неумение даже с подсказками преподавателя находить ответы на вопросы кейса. Наличие грубых ошибок при выполнении обозначенных в бизнес-кейсе заданий.

Таблица 9

Критерии оценивания сформированности компетенции в форме устного опроса

Шкала оценивания	Критерии оценивания
Зачтено (отлично)	1. Аргументированные ответы на все теоретические вопросы билета, знание и применение основополагающих понятий и определений, умение осуществлять самостоятельный поиск и использовать дополнительный материал при подготовке к зачету. 2. Умение самостоятельно разрабатывать предложения по внедрению, реинжинирингу и оптимизации бизнес-процессов предприятия
Зачтено (хорошо)	1. Аргументированные ответы на теоретические вопросы билета, однако, аспирант дает неполный или неточный ответ на один из вопросов билета, знание и применение основополагающих понятий и определений. 2. Понимание и объяснение с подсказками преподавателя взаимосвязи результатов, полученных в ходе анализа и оценки бизнес-процессов организации; умение проводить оценку важности, проблемности и эффективности бизнес-процессов. 3. Умение с учетом рекомендаций преподавателя разрабатывать предложения по оптимизации бизнес-процессов предприятия
Зачтено (удовлетворительно)	1. Не достаточно полный ответ на теоретические вопросы билета или незнание одного из вопросов билета, или ответ на все вопросы со значительным количеством существенных ошибок, неумение обосновать выводы и оперировать основными понятиями. 2. Аспирант не умеет выявить проблемы управления бизнес-процессами организации, не может отразить взаимосвязи результатов, полученных в ходе анализа и оценки бизнес-процессов организации; не умеет проводить оценку важности, проблемности и эффективности бизнес-процессов. 3. Аспирант не может сформулировать предложения по оптимизации бизнес-процессов предприятия
Не зачтено (неудовлетворительно)	1. Незнание значительной части теоретического материала, наличие более двух грубых ошибок при ответе на каждый из вопросов билета, неумение обосновать выводы и не знание основных понятий. 2. Аспирант не умеет выявить проблемы управления бизнес-процессами организации, не может отразить взаимосвязи результатов, полученных в ходе анализа и оценки бизнес-процессов организации. 3. Аспирант не может сформулировать предложения по оптимизации бизнес-процессов предприятия

Процедура аттестации в форме устного опроса проводится по вопросам, помещенным в разделе 6.3 рабочей программы. На подготовку ответа на вопрос отводится 40 минут.

6.4 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

Примеры тестовых заданий

Раздел (тема) дисциплины	Формируемые компетенции	Примеры тестовых заданий
Раздел 1. Процессный подход к управлению организацией. Тема 1. Сущность и особенности процессного управления в организации. Тема 2. Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов. Тема 3. Технологии анализа, оценки и оптимизации бизнес-процессов.	ПК-5	1) Установите правильный порядок выполнения действий: а) разработка (пересмотр) стратегии б) реорганизация оргструктур в) бизнес-автоматизация г) перепроектирование бизнес-процессов 2) Процессный подход к организации бизнеса предполагает: а) рассмотрение во взаимодействии материальных, финансовых и информационных потоков организации б) подход к принятию решений как к части деятельности каждого сотрудника в) резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций г) отказ от линейного упорядочивания рабочих процедур
Раздел 2. Современная практика внедрения процессного подхода в управлении организацией. Тема 4. Формирование и организация управления процессно-ориентированной организации. Тема 5. Внедрение системы управления бизнес-процессами. Тема 6. Автоматизация управления и моделирование бизнес-процессов.	ПК-4, ПК-5	3) Эффективность бизнес-процесс характеризуют следующие показатели: а) время выполнения процесса б) издержки в) количество единиц персонала, вовлеченных в процесс г) качество продукта или услуги 4) Процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги и обеспечивающие получение дохода - а) административные б) основные в) вспомогательные г) процессы развития

Задания для решения кейс-задачи

Задания для решения бизнес-кейса относятся к темам 2,3,4,5. Решение бизнес-кейса направлено на развитие у магистрантов следующих компетенций: ПК-4, ПК-5.

Цели занятия в форме кейс-стади:

- тренировка навыков аналитического мышления при анализе системы управления бизнес-процессами конкретной организации;
- развитие навыков применения полученных теоретических знаний на практике;
- развитие навыков коллективной работы в группах, освоение правил делового общения, ведения дискуссий и выработки решений на формальной основе.

Кейс-задача на тему «Управление бизнес-процессами организации»

На основе информации, представленной в бизнес-кейсе:

- 1) проведите сегментацию деятельности предприятия на систему бизнес-процессов;
- 2) проведите оценку важности и проблемности выделенных бизнес-процессов;
- 3) разработайте матрицу ранжирования бизнес-процессов;
- 4) определите критерии оптимизации существующих в рассматриваемой организации бизнес-процессов;
- 5) рассчитайте показатели результативности, стоимости, времени, качества и фрагментации выделенных в организации бизнес-процессов.

Вопросы к зачету (собеседованию (устному опросу)) по дисциплине «Современная практика управления бизнес-процессами организации»

1. Перечислите основные термины и определения процессного управления.
2. Перечислите функции системы процессного управления в организации.
3. Перечислите основные отличия функциональной и процессной систем управления.
4. Охарактеризуйте сущность современного процессного подхода.
5. Применение классического цикла Деминга к процессам как к объекту управления.
6. Опишите проблемы выделения сквозных бизнес-процессов.
7. Опишите основные составляющие бизнес-процесса.
8. Приведите характеристику системы показателей бизнес-процессов.
9. Опишите технику пошагового выделения бизнес-процессов в организации.
10. Опишите правила сегментирования деятельности организации на систему бизнес-процессов.
11. Опишите принципы построения системы процессного управления в организации.
12. Приведите примеры базовых показателей бизнес-процессов.
13. Опишите современные методы оптимизации бизнес-процессов.
14. Особенности применения на практике правил выделения бизнес-процессов в организации.
15. Опишите требования международных стандартов к управлению бизнес-процессами организации.
16. Опишите известные Вам технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации.
17. В чем заключается сущность процесса выбора приоритетных для организации бизнес-процессов.
18. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха организации.
19. Перечислите этапы оценки важности и проблемности бизнес-процессов.
20. Перечислите этапы разработки матрицы ранжирования бизнес-процессов.
21. Охарактеризуйте ключевые показатели бизнес-процесса.
22. Опишите цели и критерии оптимизации бизнес-процессов.
23. Приведите примеры показателей результативности, стоимости, времени, качества и фрагментации бизнес-процесса.

24. Охарактеризуйте современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.
25. Перечислите средства контроля и повышения эффективности бизнес-процессов.
26. Сущность процесса реинжиниринга и бенчмаркинга бизнес-процессов.
27. Опишите принципы распределения ответственности в ходе управления бизнес-процессами.
28. Охарактеризуйте особенности и порядок формирования процессно-ориентированной организации.
29. Перечислите принципы построения системы процессного управления в организации.
30. Перечислите этапы внедрения процессного управления в организации.
31. Каким образом должна учитываться организационная структура при сегментировании организации на систему бизнес-процессов.
32. Опишите стратегию внедрения бизнес-процессов.
33. Охарактеризуйте методы управления бизнес-процессами организации.
34. Опишите порядок регламентирования бизнес-процессов в организации.
35. Охарактеризуйте количественные и качественные методы управления бизнес-процессами организации.
36. В чем заключаются особенности маркетинга внедрения бизнес-процессов.
37. Каким образом может производиться интеграция управления производительностью в бизнес-процессы.
38. Охарактеризуйте способы преодоления сопротивления персонала внедрению процессного управления.
39. В чем заключается необходимость непрерывного мониторинга бизнес-процессов организации.
40. Опишите известные Вам методики моделирования бизнес-процессов.
41. В чем заключается сущность функциональных, информационных, стоимостных и имитационных моделей бизнес-процессов.
42. Понятие и особенности разработки карты бизнес-процессов компании.

6.5 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

Процедура аттестации в форме устного опроса проводится по вопросам, помещенным в разделе 6.4 рабочей программы. На подготовку ответа на вопросы билета отводится 40 минут.

Процедура оценки умений и навыков в форме кейс-стади и правила организации групповой работы:

Учебная группа разбивается на четыре-пять команд (малых групп) по четыре-пять человек в каждой. Из числа участников команды выбирают в качестве ее руководителя наиболее авторитетного участника, в задачу которого входит организация продуктивной работы всей группы. Далее в течение указанного преподавателем времени участники команды читают, обсуждают, вырабатывают групповое решение и составляют отчет, отвечая на поставленные вопросы. Далее заслушиваются сообщения команд, проводится обсуждение полученных в группах результатов и вырабатывается на этой основе общее представление о направлениях решения поставленных вопросов.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания:

- Положение «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в ННГУ», утверждённое приказом ректора ННГУ от 13.02.2014 г. №55-ОД,
- Положение о фонде оценочных средств, утвержденное приказом ректора ННГУ от 10.06.2015 №247-ОД.

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре ННГУ, утвержденное приказом ректора ННГУ от 29.12.2017 №625-ОД.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 153 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=475625>
2. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 192 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=390581>
3. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н.Бабич, И.А. Козьева, Ю.В.Вертакова, Э.Н.Кузьбожев. - М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 336 с – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=236944>
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 319 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=395912>
5. Кундышева, Е. С. Экономико-математическое моделирование [Электронный ресурс] : Учебник / Е. С. Кундышева; под науч. ред. проф. Б. А. Сулакова. — 4-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 424 с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=511969>

Дополнительная литература

6. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=458434>
7. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман ; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 356 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518902>

Программное обеспечение и интернет-ресурсы

www.business-magazine.ru (Бизнес-журнал)
www.gd.ru (журнал «Генеральный директор»)
www.kommersant.ru/sf (журнал «Секрет фирмы»)
www.mevriz.ru (журнал «Менеджмент в России и за рубежом»)
www.new-managment.info (журнал «Новый менеджмент»)
www.rjm.ru (Российский журнал менеджмента).

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской. Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а так же доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Применяется программное обеспечение: MSWindows, MicrosoftOffice.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика» (уровень подготовки кадров высшей квалификации).

Автор

д.э.н., проф. Яшин С.Н.

Заведующий кафедрой

д.э.н., проф. Яшин С.Н.

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства, протокол № 3 от 15 марта 2021 года.