

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Системы проектно-процессного управления организацией»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2026 г.

Рабочая программа дисциплины «Системы проектно-процессного управления организацией» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

Составители:

к. э. н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

27.02.2026 г., протокол № 8

Директор Высшей
школы экономики и
управления

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

– формирование у обучающихся профессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;

в области воспитания:

– развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

– *формирование у обучающихся* профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли	ИПК-1.1. Оценивает ограниченные стратегические ресурсы, необходимые для эффективной реализации стратегий и политик организации ИПК-1.2. Анализирует изменения корпоративной нормативной базы, консолидированную внутреннюю и внешнюю информацию о порядке и особенностях выполнения действий по стратегическому управлению организацией в динамике, выявляет ее сильные и слабые стороны, а также применяет современные методики оценки управленческой деятельности ИПК-1.3. Проводит диагностику существующей в организации	Знать: Национальные и международные стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками Должностные инструкции работников подразделения Локальные нормативные акты по управлению рисками в организации Принципы теории управления изменениями Принципы построения систем управления рисками Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников Локальные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками Принципы внедрения процесса управления рисками Процесс управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях, а также управления непрерывностью бизнеса Методы и процедуры совершенствования системы управления рисками Принципы и методы управления проектами Сущность и элементы процесса стратегического и оперативного планирования Современные принципы построения организационной культуры Методы, методологии оценки культуры управления рисками в разных организациях, лучшие практики оценки культуры управления рисками Референтные модели зрелости процессного управления Методы структурной декомпозиции процессов Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных	08.018 Специалист по управлению рисками 07.007 Специалист по процессному управлению

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
	практики стратегического управления в контексте тенденций менеджмента и лучших практик построения системы управления в России и мире	регламентов Международные стандарты в области управления процессами Теория процессного управления Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами Методы структурной декомпозиции процессов Нотации моделирования процессов Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон) Уметь: Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками Описывать бизнес-процессы с учетом рисков Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор кадров Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения Адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также к новым бизнес-процессам и направлениям Организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов Разрабатывать программы по совершенствованию процедур управления рисками в соответствии с лучшими практиками Организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов Интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления Обеспечивать взаимодействие между процессом риск-менеджмента и другими процессами в организации Развивать приемы управления непрерывностью бизнеса Выявлять недостатки существующей системы и разрабатывать рекомендации по улучшению процедур управления рисками в соответствии с национальными или международными стандартами Совершенствовать систему и процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов Формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками Упорядочивать процесс управления рисками в целостную систему с четко определенными характеристиками и структурой Производить самостоятельную научную и	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		исследовательскую работу, применять активные методы преподавания дисциплин, связанных с вопросами управления рисками Анализировать процесс управления рисками, его динамику, выявлять сильные и слабые стороны Анализировать корпоративную культуру управления рисками, ее динамику, выявлять сильные и слабые стороны Вырабатывать рекомендации по совершенствованию культуры управления рисками в организации Применять стандарты в области риск-менеджмента и лучшие практики в области создания и поддержания культуры управления рисками в организации Анализировать требования к системе процессного управления организации, исходя из стратегии организации, требований законодательства и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации Проводить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций Анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты Использовать программное обеспечение для управления процессами Руководить проектами внедрения изменений Владеть: Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения Координация деятельности работников подразделения Построение модели корпоративной системы управления рисками, включающей общую конфигурацию системы, общую схему управления рисками, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена Разработка и внедрение рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации Создание единой методологии построения системы управления рисками (политик, стандартов, регламентов, планов внедрения системы управления рисками) Интеграция управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса в качестве составляющей процесса управления рисками Выработка рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления рисками Адаптация и актуализация системы управления рисками под изменения бизнес-среды Обеспечение соответствия системы управления рисками внешним требованиям и лучшим практикам	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		Разработка и экспертиза методик управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса Реализация специальных проектов по управлению рисками по запросу руководства Управление изменениями в ходе процесса управления рисками Информирование и консультирование заинтересованных сторон по вопросам управления рисками Предоставление необходимой информации по запросам рейтинговых агентств и других заинтересованных субъектов Разработка проектов, направленных на стейкхолдеров и на конструктивное взаимодействие с ними по вопросам управления рисками Анализ аудиторских замечаний и рекомендаций, направленных на совершенствование культуры управления рисками в организации Внедрение и совершенствование корпоративных стандартов по управлению рисками Создание общего понятийного аппарата, норм и правил корпоративной культуры управления рисками в организации или адаптация имеющихся лучших практик под специфику организации Адаптация и внедрение норм и правил управления рисками в работу всех подразделений и сотрудников организации Оценка культуры управления рисками в организации Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации Согласование целей системы процессного управления организации Выбор модели оценки системы процессного управления организации Адаптация модели оценки системы процессного управления организации Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации Оценка текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели Определение целевых показателей системы процессного управления организации и её компонент Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям и требованиям к системе управления организацией Адаптация методологической и нормативной документации под требования стандартов процессного управления, законодательства и регулирующих органов Согласование методологической и нормативной документации с заинтересованными сторонами Формирование требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации Руководство проектом внедрения или	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
		усовершенствования системы процессного управления организации Выбор программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации Внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации Методическая помощь команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации Идентификация целей и критериев аудита системы процессного управления организации Планирование аудита системы процессного управления организации Проведение наблюдений в ходе аудита системы процессного управления организации Анализ документов и данных, полученных в ходе аудита системы процессного управления организации	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины по выбору программы магистратуры (Дисциплины по выбору).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	44
занятия лекционного типа (лекции)	20
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	73
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	73
Контроль (экзамен)	27
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: *объем часов для очной формы обучения*

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практическ ие занятия, час		
ПК-1. ИПК-1.3	Тема 1. ОСОБЕННОСТИ ИСТОРИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ 1. Развитие концепции специализации труда 2. Понятие процессного подхода в управлении 3. Эволюция концепций управления 4. Новые подходы к управлению организацией 5. Эволюция процессного подхода к управлению	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Теоретические подходы к взаимодействию государства и бизнеса		4		
	Самостоятельная работа			12	
ПК-1. ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-1.3	Тема 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ 1. Понятие бизнес-архитектуры и процессно-проектного управления организацией 2. Принципы процессно-проектного управления организацией 3. Интеграция стратегических, тактических и операционных процессов в процессно-ориентированной организации 4. Алгоритм построения интеллектуальной бизнес-архитектуры. Использование принципа декомпозиции 5. Процессы стратегического уровня разработки бизнес-архитектуры, формирования и реализации стратегии 6. Процессы оперативного уровня разработки бизнес-архитектуры, формирования и реализации стратегии	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Взаимодействие государства и бизнеса в условиях глобализации		4		
	Самостоятельная работа			12	
ПК-1. ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-1.3	Тема 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 1. Концептуальные модели совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов 2. Идентификация элементов бизнес-процесса 3. Оценка изменений бизнес-процессов после улучшения	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Социальное партнерство власти, бизнеса и общества как фактор социально-экономического развития		4		
	Самостоятельная работа			12	
ПК-1. ИПК-1.3	Тема 4. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССНО-ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ 1. Отличие процессно-проектной организационной структуры от функционально и дивизионально организованных компаний. Взаимосвязь структуры со стратегией организации 2. Необходимость взаимного приспособления структуры и процессов в организации. Преимущества процессно-ориентированной организационной структуры как организационной	3			Выполнение практических заданий

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практическ ие занятия, час		
	формы 3. Уровни рассмотрения и потенциальной применимости процесса в организационной структуре. Элементы процессно-ориентированной организационной структуры 4. Роль кросс-функциональных команд в процессно-проектном управлении. Модель процессно-проектной организационной структуры 5. Взаимосвязь между руководством процессами, менеджментом процессов и стратегией в организации. Иерархическая лестница процессно-проектных ролей и должностей в руководстве процессно-проектной организации 6. Модель процессных бизнес-ролей и должностей в управлении процессно-проектной организацией Практическое занятие № 4. Особенности взаимодействия власти и бизнеса с помощью механизма государственно-частного партнерства Самостоятельная работа		4	12	
ПК-1. ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-1.3	Тема 5. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССНО-ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ 1. Концепция сбалансированных показателей деятельности – инструмент процессно-проектного управления организацией 2. Стратегическая карта как инструмент формулировки стратегии организации на основе кросс-функциональных причинно-следственных связей 3. Алгоритм идентификации системы сбалансированных показателей (ССП) Практическое занятие № 5. Практика применения антимонопольного законодательства в Российской Федерации Самостоятельная работа	4	4	13	Выполнение практических заданий
ПК-1. ИПК-1.2 ИПК-1.3	Тема 6. МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ 1. Модель верхнего уровня стратегического согласования и уровни стратегии 2. Области стратегической интеграции в модели согласования 3. Области процессной интеграции в модели согласования 4. Области организационной интеграции в модели согласования 5. Оценка результативности и эффективности управления организацией Практическое занятие 6. Модель процесса согласования элементов бизнес-архитектуры Самостоятельная работа	4	4	12	Выполнение практических заданий
	ИТОГО	20	24	73	

Примечание: объем часов для очной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 5.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании : монография / В. М. Аньшин, Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 267 с. : ил. – (Научная мысль). – Доп. материалы. – URL: <https://znanium.ru/read?id=431568> (дата обращения: 21.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-012011-9. – 978-5-16-104657-9. – Текст : электронный.

2. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учеб. для вузов по направлению 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 272 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.ru/read?id=460034> (дата обращения: 28.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-104490-2. – Текст : электронный.

3. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление : учебник / А. Г. Дементьева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. – Документ read. – Москва : Магистр [и др.], 2024. – 496 с. – Практикум. – Прил. – URL: <https://znanium.ru/read?id=435536> (дата обращения: 29.01.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-9776-0431-4. – 978-5-16-105068-2. – Текст : электронный.

4. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. для студентов вузов по направлениям "Менеджмент" и "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 23-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 290 с. – (Высшее образование). – Глоссарий. – URL: <https://znanium.com/read?id=428672> (дата обращения: 31.01.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-105947-0. – Текст : электронный.

5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учеб. по прогр. MBA и др. прогр. подгот. упр. кадров / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 319 с. : ил. – (Серия учебников для программы MBA). – URL: <https://znanium.ru/read?id=453804> (дата обращения: 27.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-102460-7. – Текст : электронный.

6. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. – Документ read. – Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2024. – 208 с. : ил. – (Научная книга). – Прил. – URL: <https://znanium.ru/read?id=435915> (дата обращения: 19.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-101439-4. – Текст : электронный.

7. Моисеева, Н. К. Управление операционной средой организации : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова ; Высш. шк. менеджмента Нац. исслед. ун-та "Высш. шк. экономики". – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 336 с. – (Высшее образование - Магистратура) (Высшее образование - Магистратура). – Прил. – URL: <https://znanium.com/read?id=400872> (дата обращения: 06.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-006879-4. – Текст : электронный.

8. Организационное проектирование. Реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие для вузов по УГС 38.00.00 "Экономика и упр." (квалификация (степень) "магистр") / С. А. Лочан, Л. М. Альбитер, Ф. З. Семенова, Д. С. Петросян ; под ред. Д. С.

Петросяна. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 196 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.com/read?id=419922> (дата обращения: 25.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-104360-8. – Текст : электронный.

9. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП / М. М. Панов. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 255 с. – (Просто, кратко, быстро). – Прил. – URL: <https://znanium.com/read?id=391328> (дата обращения: 24.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-100831-7. – Текст : электронный.

10. Попов, Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений по прогр. MBA и др. прогр. подгот. упр. кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 208 с. – (Серия учебников для программы MBA). – Прил. - Глоссарий. – URL: <https://znanium.ru/read?id=436670> (дата обращения: 29.01.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-002337-3. - 978-5-16-106614-0. – Текст : электронный.

11. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." и направлению "Менеджмент" / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 187 с. : ил. – (Высшее образование). – URL: <https://znanium.ru/read?id=392369> (дата обращения: 29.01.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-003469-0. - 978-5-16-106504-4. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

12. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. направлениям подгот. / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. – 2-е изд., доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 294 с. : ил. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Прил. – URL: <https://znanium.ru/read?id=438377> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-109511-9. – Текст : электронный.

13. Блинов, А. О. Управление изменениями : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Документ read. – Москва : Дашков и К, 2023. – 302 с. : табл. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://znanium.ru/read?id=432105> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05123-4. – Текст : электронный.

14. Бухалков, М. И. Производственный менеджмент: организация производства : учеб. по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 395 с. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Прил. – URL: <https://znanium.com/read?id=422621> (дата обращения: 04.02.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16009610-0. - 978-5-16-100881-2. – Текст : электронный.

15. Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. – Документ Bookread2. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 206 с. – (Научная мысль). – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=941082> (дата обращения: 15.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-101065-5. – Текст : электронный.

16. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. В. Кожевина ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – 2-е изд., испр. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 303 с. : ил., табл. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Прил. - Глоссарий. – URL: <https://znanium.ru/read?id=444646> (дата обращения: 16.03.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009813-5. - 978-5-16-101261-1. – Текст : электронный.

17. Мыльник, В. В. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов по специальности "Менеджмент орг." / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко. – 2-е изд. – Документ read. – Москва : РИОР [и др.], 2019. – 238 с. : табл. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Глоссарий. – Тест по курсу. – URL: <https://znanium.ru/read?id=398314> (дата обращения:

20.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-369-01330-4. - 978-5-16-100780-7. – Текст : электронный.

18. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие для вузов по специальности экономики и упр. / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 341 с. : ил., табл. – ISBN 978-5-238-01823-2 : 187-50. – Текст : непосредственный.

19. Романова, М. В. Управление проектами : учеб. пособие по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / М. В. Романова. – Документ read. – Москва : ФОРУМ [и др.], 2022. – 253 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=400058> (дата обращения: 21.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-8199-0308-7. - 978-5-16-002920-7. – Текст : электронный.

20. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для вузов по направлению 38.03.02 "Менеджмент орг." / З. П. Румянцева. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 304 с. : табл. – (Высшее образование - Бакалавриат). – URL: <https://znanium.ru/read?id=398275> (дата обращения: 27.02.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-102552-9. – Текст : электронный.

21. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление : учеб. по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / А. Ю. Рыманов, И. Ю. Бочарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 394 с. – (Высшее образование - Бакалавриат). – URL: <https://znanium.ru/read?id=438827> (дата обращения: 29.01.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-105813-8. – Текст : электронный.

22. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / А. Г. Фаррахов. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 272 с. – (Высшее образование - Бакалавриат). – URL: <https://znanium.com/read?id=369984> (дата обращения: 21.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009073-3. - 978-5-16-100073-1. – Текст : электронный.

23. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли : учеб. для студентов вузов по направлению подгот. "Менеджмент" квалификация (степень) "бакалавр" / Т. П. Хохлова. – Документ read. – Москва : Магистр [и др.], 2022. – 380 с. – Прил.: Великие менеджеры. – URL: <https://znanium.ru/read?id=399893> (дата обращения: 21.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-9776-0268-6. - 978-5-16-103993-9. – Текст : электронный.

24. Ширяев, В. И. Управление бизнес-процессами : учеб.-метод. пособие для вузов по специальности "Мат. методы в экономике" и др. междисциплин. специальностей / В. И. Ширяев, Е. В. Ширяев. – Москва : Финансы и статистика [и др.], 2009. – 463 с. : ил., табл. – Прил. – ISBN 978-5-279-03375-1. - 978-5-16-003675-5 : 384-89. – Текст : непосредственный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 06.03.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.03.2026). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 06.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения: 06.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения: 06.03.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии за набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки,

неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	6	8	48
Конспектирование лекционных вопросов	6	7	42
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	10	10
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgaz.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Теоретические подходы к взаимодействию государства и бизнеса

Задание 1

Изучение биографии и определение актуальности положений теории (научной работы, научного труда) одного из специалистов менеджмента

Общие рекомендации

Для выполнения необходимо выбрать вариант (по желанию студента или по списку группы). В задании студент должен отразить основные этапы в биографии выбранного специалиста, ключевые даты и события, интересные факты биографии.

Анализ научной работы специалиста по менеджменту сводится к определению актуальности положений и особенности его теории или научного труда, возможности использования в настоящее время. Студент должен определить вклад специалиста в теорию менеджмента в целом, направление проводимых экспериментов, необходимо установить принадлежность специалиста к той или иной школе менеджмента или научному подходу. В качестве вывода студент должен сформулировать свое мнение относительно вклада специалиста в теорию менеджмента и актуальности положений рассмотренной теории.

Выполнение задания предполагает детальную проработку материала (научная литература, учебники, учебные пособия, ресурсы сети Интернет – в общем не менее 5 источников) и творческий подход студента к работе. Ссылки на используемую литературу обязательны.

Объем задания составляет не менее 10 страниц машинописного текста.

Задание выполняется по вариантам, которые распределяются по списку студентов в учебной группе. Решение о выборе варианта задания принимает преподаватель.

Варианты заданий

1. Концепция специализации А. Смита в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов»
2. Концепция научного управления Ф.У. Тейлор «Принципы научного менеджмента»
3. Г. Форд и его концепция сборочной линии
4. Административная школа А. Файоля и процессный подход
5. Концепция управления tableau de bord
6. Концепция Управления по целям (Management by Objectives - MBO) Питера Друкера
7. И. Ансофф и модель стратегического планирования
8. М. Портер «Конкурентные стратегии» и его модель цепочки ценностей
9. Генри Минцберг и его научные вызовы к уже устоявшимся принципам управления
10. Концепция Роберта Кэплена и Дэвида Нортон «The Balanced Scorecard»
11. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи (книга «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе»)
12. Инициативы BPR Д. Чампи, Т. Дэвенпорта и М. Хаммера
13. Работы У. Шухарта и У.Э. Деминга «Управление бизнес-процессами» (Business Process Management, BPM).
14. Т. Дэвенпорт и его предложение использовать системы ERP

Задание 2

Аннотация статьи по актуальной проблеме процессного управления

Общие положения

Аннотация - краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об авторе и достоинствах работы. Аннотация состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема статьи, а во второй - перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить публикации, отражающие процессный подход к управлению предприятием.

Статья может содержать описание опыта работы конкретного предприятия, проблемы в бизнес-процессах конкретного предприятия и пути их решения, характеристику топ-менеджмента или персонала конкретного предприятия, а также возможные направления развития.

Для изучения и подбора материала необходимо воспользоваться такими периодическими изданиями (журналами), как «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди», «Управление персоналом», «Карьера», и др., а также материалами, представленными на соответствующих сайтах в сети Интернет.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих общих рекомендаций:

- обоснование актуальности выбранной статьи;
- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;
- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;

- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.
- объем аннотации 4-5 страниц, к аннотации необходимо приложить копию или распечатку статьи;
- статья должна быть опубликована в предыдущем или текущем году обучения студента;
- необходимо указать источник статьи;
- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода.

Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...; Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...; Статья носит название... В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для... Статья является актуальной, т.к. ...
2. Тема статьи, ее общая характеристика	Тема статьи... Статья посвящена вопросу (проблеме, исследованию)... Статья представляет собой анализ...
3. Проблема статьи	В статье рассматривается ... Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ... В статье дается оценка... Главное внимание автора уделено...
4. Описание основного содержания статьи	Во введении дается определение... В начале статьи излагаются цели... Далее дается общая характеристика проблемы исследования... В статье автор затрагивает следующие проблемы... В основной части статьи приводится аргументация... В статье также затронуты такие вопросы, как...
5. Иллюстрация автором своих положений	Автор ссылается на данные... Автор приводит примеры, подтверждающие...
6. Заключение, выводы автора	Автор приходит к выводу, что... В конце статьи подводятся итоги (чего?)... Сущность вышеизложенного сводится к ... В заключении автор говорит о том, что...
7. Выводы и оценка статьи	В итоге можно сказать... Таким образом, в статье нашли отражение ... Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ... Основная ценность работы заключается в ... Достоинством работы является ... Существенным недостатком работы можно считать...
ОБЯЗАТЕЛЬНО Необходимо сформулировать собственное мнение по	Я считаю, что ... На мой взгляд,... По моему мнению, ...

результатам аннотации	
--------------------------	--

Задание 3

Подготовить сообщение на примере одного или нескольких предприятий на предмет практики реализации одной из общих функций управления:

- планирование,
- организация,
- мотивация,
- контроль.

Также при наличии материала рекомендуется рассмотреть практику реализации функции координации и регулирования.

Сообщение должно быть оформлено по требованиям ГОСТ.

При подготовке сообщения студентам необходимо ориентироваться на периодическую печать и ресурсы сети Интернет, где может быть представлена информация о деятельности конкретных предприятий.

При рассмотрении данных функций необходимо изучить, каким образом на предприятии происходит процесс согласования отдельных направлений деятельности и как осуществляется поддержание сбалансированного состояния, каким образом работают менеджеры в этом направлении, как связана их работа, имеется ли на предприятии отдел (служба), отвечающая за мониторинг и т.д.

Практическое занятие № 2. Взаимодействие государства и бизнеса в условиях глобализации

Задание 1

На примере конкретного предприятия (хорошо знакомого студенту) заполнить схему, представленную на рисунке 1: функциональная часть – по факту (как заполнено на предприятии функциональное управление); процессная часть – проектируемый вариант студентом.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ

Кратко остановимся на различиях между функциональным (традиционным) и процессным подходом к управлению. На рисунке 1 слева показан взгляд на процессы, выполняемые в функциональных подразделениях организации. *Можно назвать эти процессы функциональными.* Причем это именно процессы, имеющие четкие границы, а не просто абстрактные функции типа «Маркетинг» или «Производство». *Функциональный процесс – это полноценный процесс, имеющий входы и выходы, технологию и ресурсы, но выполняется он целиком в рамках конкретного функционального подразделения (отдела, департамента).*

Как правило, **функциональный процесс сам по себе не создает законченный результат ни для компании в целом, ни для ее клиентов.** Этот результат носит промежуточный, частичный характер. Только несколько функциональных процессов, определенным образом взаимодействующих между собой, могут создавать результат, действительно важный для организации и/или ее клиентов (в широком смысле).

Справа на рисунке 1 показано, как из функциональных процессов «собраны» два сквозных процесса – А и Б. Часть функциональных процессов невозможно (либо нерационально) отнести к сквозным процессам, но их можно определенным образом сгруппировать в рамках архитектуры.

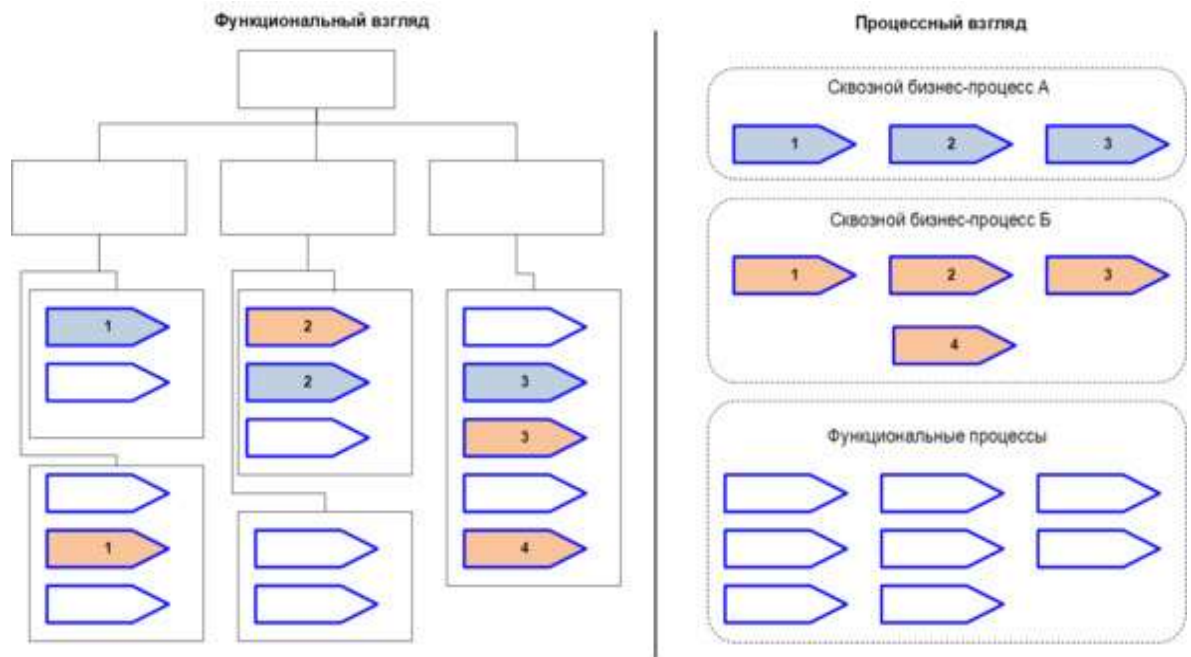


Рисунок 1 - Функциональный и процессный взгляд

Суть процессного управления в масштабах компании – *определение сквозных процессов и организация управления этими процессами* за счет назначения владельцев процессов, определения их ответственности и полномочий, выполнения проектов оптимизации процессов, разработки и использования соответствующих целей и показателей для оперативного управления процессами, автоматизации процессов.

При этом руководители подразделений могут применять базовые методы процессного управления к своим функциональным процессам. Четкое определение их границ, регламентация и автоматизация помогут повысить эффективность работы организации.

Задание 2

В рамках подпроцесса «проектирование бизнеса» стратегического уровня разработки бизнес-архитектуры исследуйте среду функционирования, в которой планируется организация и реализация новых проектов и направлений деятельности хорошо известного Вам предприятия (разработка стратегии также предполагает данный анализ) по следующей схеме:

- проведение отраслевого анализа
- проведение конкурентного анализа
- проведение портфельного анализа.

Рекомендуемые инструменты: STEEP-анализ, модель «Пять сил конкуренции» М.Портера и ее модификации, SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица McKinsey, матрица Томпсона и Стрикленда.

Задание 3

Сформулируйте цели для известной Вам компании, согласно алгоритму и критериям методики SMART.

Алгоритм постановки целей:

1. Провести исследование.

Изучить продукт и компанию, рынок и конкурентов. Найти проблемные места и точки роста - это могут быть продажи или мотивация сотрудников.

2. Сформулировать цели.

Для каждой проблемной точки должна быть одна цель с одним достижимым результатом.

3. Проверить цели на соответствие SMART.

Для этого последовательно задать вопросы:

- Достаточно ли конкретная и точная формулировка? Нет ли у неё двойного значения или расплывчатых определений?
- По каким KPI будет оцениваться результат?
- Реально ли достичь цели в указанные сроки и с имеющимися ресурсами?
- Как достижение этой цели поможет бизнесу? Соответствует ли она стратегии компании?

4. Назначить исполнителей.

Даже если цель ставится для всей команды, нужно обязательно выделить тех, кто будет отвечать за каждый этап и отчитываться по результатам. Иначе сотрудники будут перекладывать ответственность друг на друга.

5. Установить сроки и точки контроля.

Помимо финального срока, у больших задач могут быть промежуточные даты, чтобы проверять, как продвигается работа. Это позволит вовремя корректировать сроки, ресурсы или даже саму задачу, если вводные меняются.

6. Зафиксировать договорённости.

После того как цель поставлена, нужно записать её и обозначить срок с помощью любого рабочего органайзера, например, Trello, Google Calendar или Jira.

Пять критериев достижения цели по методике SMART:

Specific - конкретная;
Measurable - измеримая;
Achievable - достижимая;
Relevant - значимая;
Time bound - ограниченная во времени.

ПРИМЕРЫ:

 Нет

Улучшить результаты продаж.

Изменить отношение сотрудников к работе.

За три недели создать отдел из 50 IT-специалистов.

 Да

Сделать так, чтобы сотрудники к концу года заключали на 50% больше договоров с новыми клиентами благодаря новым скриптам для продаж.

Провести опрос и выяснить, каких стимулов не хватает сотрудникам, поменять систему мотивации и сравнить результаты через три месяца.

За полгода провести анализ рынка, выделить ресурсы для поиска и найма персонала, разработать систему мотивации для новых сотрудников, вырастить собственных специалистов с помощью образовательной среды.

Задание 4

По выявленной проблемной ситуации, сложившейся на хорошо известном Вам предприятии:

- 1) построить цепочку создания ценности предприятия;
- 2) оценить экспертным путем ключевую компетенцию данного предприятия по основным бизнес-процессам, используя критерии качества и скорости их выполнения с присвоением коэффициентов значимости;
- 3) по каждому бизнес-процессу рассчитать относительные оценки уровня их выполнения по следующей формуле:

$$\rho_{ij} = \sum_{i=1}^n \alpha_i y_{ij}, \quad (1)$$

где α_i - вес i -го критерия для оценки j -го бизнес-процесса;

y_{ij} - балльная оценка j -го бизнес-процесса по i -му критерию;

4) дать оценку ключевым слабым местам предприятия по выбранным вами критериям, используя формулу (1);

5) сделать выводы, касающиеся уровня выполнения соответствующих бизнес-процессов менеджментом организации, и разработать программу кардинального улучшения тех из них, которые получили наихудшие оценки.

Практическое занятие № 3. Социальное партнерство власти, бизнеса и общества как фактор социально-экономического развития

Задание 1

Проанализировать представленные кейсы, выделить и описать основные, сопутствующие, обеспечивающие, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития на предприятии. Полученные результаты оформить в таблицу.

Таблица – Описание бизнес-процесса

Шаг	Начало	Ответственный	Действия	Результат

Кейс 1 «Подписание клиентского договора»

Процедура заключения договора инициируется руководителем отдела продаж.

Руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора.

Подписание договора:

- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;

- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами;

- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;

- служба управления делами направляет контрагенту подписанный экземпляр договора;

- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;

- менеджер отдела продаж одну копию подписанного договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который организовывал подписание договора;

- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

Хранение договора:

– обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Кейс 2 «Организация командировки в компании»

В компании долгое время наблюдались ошибки и проблемы при оформлении командировок сотрудников. После описания этого процесса в регламенте и использования информационной системы ошибки были сведены к минимуму.

Подготовка к командировке начинается с постановки задачи в информационной системе компании (Битрикс24). Состав участников задачи: сотрудник (менеджер), который едет в командировку, офис-менеджер, генеральный директор, финансовый директор, бухгалтер.

Для передачи информации о планируемой командировке сотрудник должен заранее создать задачу. Название задачи должно соответствовать шаблону «Командировка-даты-кто-куда».

В самой задаче нужно указать информацию по всем необходимым пунктам: кто едет, даты командировки, пункт назначения, транспорт (авиа, ж/д, личный транспорт), нужно ли бронировать отель, дата заезда, дата выезда, командировочные расходы и т.п.

Офис-менеджер знакомится с указанной информацией в задаче по планируемой командировке. Пишет менеджеру комментарий. Пример: «по поездке информации достаточно». Если есть недочеты, то комментарий будет таким: «Данных недостаточно по таким пунктам...».

Только после предоставления полной информации по командировке офис-менеджер пишет комментарий руководителю отдела: «Прошу согласовать командировку».

Руководитель отдела пишет «Согласовано» либо «Не согласовано».

После комментария от руководителя «Согласовано», офис-менеджер осуществляет бронирование билетов и отеля.

Все указанные комментарии пишутся не в личных сообщениях, а внутри задачи в информационной системе Битрикс24.

Перед поездкой менеджер должен обсудить с офис-менеджером вопрос о необходимости подключения роуминга и мобильного интернета.

В рамках задачи по командировке офис-менеджер создает подзадачи на оплату счетов. Таким образом, в рамках одной задачи можно увидеть всю информацию о поездке.

После возвращения из командировки сотрудники должны передать офис-менеджеру отрывные талоны от билетов (на поезд/авиа-).

Чеки и прочие документы, подтверждающие денежные расходы, необходимо передать финансовому директору.

Кейс 3 «Подбор и прием кадров на вакантную должность»

Руководитель сообщает отделу кадров о том, что у компании появляется потребность в поиске кандидатов на вакантную должность. После выявления этой потребности и получения распоряжений от генерального директора специалисты отдела кадров размещают объявления о наборе сотрудников на своем официальном сайте и сторонних ресурсах, предлагающих помощь в поиске работы. При этом сотрудники отдела кадров прикрепляют к объявлению анкету на должность соискателя.

Затем на официальную почту организации начинают поступать анкеты, заполненные потенциальными кандидатами на вакантную должность.

Сотрудникам отдела кадров необходимо рассмотреть эти анкеты и осуществить первичную выборку по различным критериям (базовое образование, стаж работы, дополнительные компетенции и т.п.). После отбора анкет, подошедших по всем критериям, работники отдела кадров должны проинформировать всех прошедших первоначальный отбор кандидатов о том, что они приглашены на собеседование. Часть кандидатов может отказаться по причине того, что за время, которое было потрачено на

рассмотрение и отбор анкет, они могли найти работу или потерять интерес к выбранной вакансии.

Собеседование в нашем случае состоит из двух этапов. Первый этап представляет собой онлайн-собеседование на базе платформы Zoom. Во время этого собеседования сотрудник кадрового отдела должен решить, соответствуют ли профессиональные и надпрофессиональные компетенции кандидата должности, на которую он претендует. Тем самым специалист отдела кадров проводит вторичный отбор и вновь отсеивает часть кандидатов. Вторым этапом является личное собеседование, на которое будут приглашены кандидаты, прошедшие вторичный отбор.

На собеседовании, помимо работников отдела кадров, будет присутствовать генеральный директор, принимающий окончательное решение о трудоустройстве.

После выбора нужного количества сотрудников кандидаты, прошедшие все этапы отбора, должны подписать все необходимые документы и оформить трудовой договор. В результате в компании появились новые сотрудники, которые готовы приступить к выполнению своих обязанностей. Правовое регулирование трудовых отношений, защита прав и интересов работников и работодателей обеспечивается Трудовым кодексом Российской Федерации.

Кейс 4 «Работа с претензиями недовольных клиентов»

В торговый зал компании, продающей бытовую технику, пришел клиент, который купил товар 10 дней назад и не доволен покупкой. В таком случае необходимо в первую очередь быть вежливым, внимательно выслушать покупателя. В работе с таким клиентом менеджер по качеству должен руководствоваться законом РФ "О защите прав потребителей". Прежде всего, клиенту необходимо предложить заполнить заявление – «бланк претензии».

Менеджер должен дать оценку внешнему виду товара и предварительно сделать заключение о его работоспособности. В случае, если товар ненадлежащего качества, можно предложить различные варианты:

- обмен на такой же товар, но другой марки - с перерасчётом цены;
- скидка (уменьшение цены);
- осуществить ремонт товара;
- вернуть деньги за покупку.

В случае, если менеджер не видит неисправности, клиенту необходимо предложить проведение экспертизы. Информацию о работе с недовольным клиентом менеджер должен передать начальнику отдела по работе с клиентами.

Руководство снимает с продажи брак.

Задание 2

Проанализируйте представленный кейс. Результаты анализа представьте в виде таблицы.

Кейс № 1.

Компания НАО «АвтоСтройТех» занимается производством и продажей деталей для грузовых автомобилей. Организация поставляет детали как заводам по сборке автомобилей, так и частным лицам. Всего в деятельности компании выделено 16 бизнес-процессов различного типа:

1. Бухгалтерский учет;
2. Управленческий учет;
3. Материальное обеспечение;
4. Кадровое обеспечение;
5. Финансовое обеспечение;
6. Производство детали № 1;
7. Производство детали № 2;
8. Производство детали № 3;

9. Производство детали № 4;
10. Продажа детали № 1;
11. Продажа детали № 2;
12. Продажа детали № 3;
13. Продажа детали № 4;
14. Фасовка товаров;
15. Авто доставка;
16. Железнодорожная доставка.

Рынок, на котором организация реализует свой товар – это рынок деталей для грузовых автомобилей. Тенденции развития этого рынка на настоящий момент таковы: детали вида №1 и №3 пользуются наибольшим спросом, а детали вида №2 заменяются заграничным, более дешевым аналогом, поэтому не так популярны. Также многие клиенты предпочитают, чтобы компания производила доставку самостоятельно на дальние расстояния.

Миссия компании:

«Производство качественных деталей для автомобилей. Мы хотим обеспечить всем клиентам максимум удобств при обслуживании своего автомобиля. Мы стремимся сделать покупку автодеталей такой же простой и приятной, как приобретение новой модели цифровой техники или очередное пополнение личного гардероба».

Основные цели компании на ближайшее время – это увеличение доли частных клиентов и рост производства деталей №1.

Задание: на основе представленной выше информации (рынок сбыта, тенденции рынка, цели и миссия компании) выделите приоритетные бизнес-процессы и сформируйте 7 ключевых факторов успеха организации. Постройте матрицу сопоставления бизнес-процессов, описанных в задании, и КФУ, разработанных вами (таблица).

С помощью матрицы выявите наиболее важные для НАО «АвтоСтройТех» бизнес-процессы (примечание: помните, что все 16 бизнес-процессов не могут быть важными для компании и поддерживать все КФУ).

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха							Важность (количество КФУ)
	КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
БП-1								
БП-2								
БП-3								
БП-4								
БП-5								

Задание 3

Проанализируйте представленный кейс. Результаты анализа представьте в виде таблицы.

Кейс № 2

В настоящее время положение отделов в НАО «АвтоСтройТех» имеет следующий характер.

С производственными процессами на предприятии нет особых проблем. Планируется к расширению цех, занимающийся производством детали № 1, так как компания планирует увеличить их производство.

Также в компании происходят проблемы, связанные с текучестью в отделе кадров – отсюда недавно уволился высококвалифицированный специалист, непосредственно занимавшийся набором кадров.

На производственные цеха и отдел фасовки товаров данный фактор имеет слабое влияние, так как штат сотрудников там укомплектован, однако директор компании хотел бы заменить часть сотрудников отдела продаж по причине низких показателей продаж

деталей вида № 2 и № 3 Помимо этого, в логистике компании есть некоторые проблемы, связанные с наличием материальных ресурсов, однако они решаемы и не имеют сильного влияния.

Управленческий отдел компании не имеет серьезных проблем, а в бухгалтерии произошла путаница с внутренними отчетными документами –проблема не очень серьезная, но требует временных затрат на решение. На данный момент финансовое обеспечение компании осуществляется в удовлетворительном объеме, но руководство планирует его увеличить в связи с расширением цеха по изготовлению деталей № 1

Задание: для бизнес-процессов компании, представленных в кейсе №1, необходимо провести оценку степени проблемности на основе представленных выше условий. При выставлении баллов, характеризующих проблемность бизнес-процессов, помогут следующие критерии:

– 1 балл – потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

– 2 балла – было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.

– 3 балла – используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

– 4 балла – бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

– 5 баллов – бизнес-процесс неэффективен или почти не реализуется. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер по его исправлению. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Помимо выставления баллов самим бизнес-процессам необходимо оценить силу влияния проблем (обратите внимание, насколько проблемы решаемы и каких затрат они требуют). После проведения оценки степени проблемности бизнес-процессов составьте и заполните матрицу ранжирования (таблица), в которой показателями КФУ будут выступать результаты кейса №1.

Проанализировав матрицу, определите наиболее приоритетные бизнес-процессы НАО «АвтоСтройТех» на основе важности и проблемности бизнес-процессов.

Таблица - Матрица ранжирования бизнес-процессов

		Степень проблемности процесса				
		1	2	3	4	5
Степень важности процесса (количество КФУ)	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Задание 4

Проанализируйте представленный кейс. Результаты анализа представьте в виде таблиц.

Кейс № 3

Компания НАО «АвтоСтройТех», представленная в предыдущих кейсах, закупает материалы для изготовления автомобильных деталей вида № 2 и № 3 за границей. Не так давно правительство повысило таможенные пошлины на импорт данных материалов на 5%. Руководство компании приняло следующее решение: для изготовления детали № 2 был найден отечественный аналог материала, поэтому заказ заграничного материала приостановлен. Деталь № 3 может производиться только с применением зарубежного материала, поэтому, несмотря на повышение пошлины, поставку невозможно прекратить. К тому же компания обладает ограниченным дополнительным финансовым резервом, применение которого целесообразно направить на закупку материала из-за границы или расширение цеха для производства детали № 1

Не обошли производственный отдел и кадровые проблемы. Работники цеха по изготовлению деталей № 4 против расширения цеха № 1, так как опасаются, что на это может уйти избыточное количество финансовых ресурсов, что может повлиять на задержку или сокращение заработной платы сотрудников. Также уход специалиста из отдела кадров может оказать негативное влияние на обстановку в кадровом отделе и их дальнейшую работу.

Задание: на основе представленных выше условий и условий из кейса № 1 и № 2 определите барьеры для проведения изменений бизнес-процессов и распределите их по 3 группам – финансы, персонал и законодательство.

Найдите по одному барьеру для каждой группы. Проведите оценку возможности реализации изменений в бизнес-процессах с помощью таблицы и постройте таблицу ранжирования бизнес-процессов с помощью результатов всех трех кейсов. На основе таблицы ранжирования выявите приоритетные бизнес-процессы для оптимизации (таблицы 1 и 2).

Таблица 1 - Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессах

Бизнес-процесс	Барьеры «Финансы»			Барьеры «Персонал»		Барьеры «Законодательство»	Итоговая оценка
	БФ-1	БФ-2	БФ-3	БП-1	БП-2	БЗ-1	
БП-1							
БП-2							
БП-3							

Таблица 2 - Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Важность (от 1 до 7, где 1 – наименее важный, а 7 – наиболее важный)	Проблемность (от 1 до 5, где 1 – наименее проблемный, а 5 – наиболее проблемный)	Возможность проявления изменений (от 1 до 5, где 1 – наименее возможно, а 5 – наиболее возможно)	Приоритетность – Важность + Проблемность + Возможность проявления изменений (от 3 до 17, где 3 – наименее приоритетный, а 17 – наиболее приоритетный)
БП-1				
БП-2				
БП-3				

Практическое занятие № 4. Особенности взаимодействия власти и бизнеса с помощью механизма государственно-частного партнерства

Задание 1

Выберите компанию для анализа её организационной структуры и функций. В качестве компаний могут быть рассмотрены различные организации, например: университет, строительная компания, издательский дом, консалтинговая компания, медицинская лаборатория, отель, фабрика игрушек, автомобильный дилерский центр.

Представьте в виде схемы организационную структуру компании.

Проанализируйте должностные обязанности персонала организации и предположите, в каких бизнес-процессах задействованы разные сотрудники.

Задание 2

Проанализируйте представленные кейсы и сопоставьте с приведённой в предыдущей теме последовательностью выполнения этапов реинжиниринга. Определите, какие этапы описаны в кейсах.

Задание к практической работе

Кейс № 1

Торговая компания ООО «Альянс», как и многие компании, решившие навести порядок в бизнес-процессах, предприняли самостоятельные попытки их описать и структурировать. Они потратили на это больше 6 месяцев, работу проводили коммерческий директор и несколько сотрудников.

Файлы и папка с описанными процессами долгое время лежали на столе у генерального директора, однако в реальной работе изменений было мало. Было принято решение начать работу с консалтинговой компанией. После работы со специалистами стало ясно, что основными ошибками в самостоятельном описании бизнес-процессов стали следующие моменты:

- неправильная постановка цели;
- неверный способ достижения.

После того, как к работе подключились специалисты, работа была выстроена следующим образом:

1. Знакомство генерального директора и топ-менеджеров с методикой работы консалтинговой компании. Изучение книг, статей, видео по теме процессного подхода.
2. Личное знакомство с представителем консалтинговой компании.
3. Предварительная сессия с топ-менеджерами для уяснения целей реинжиниринга руководством компании, идентификация процессов предприятия.
4. Стартовая сессия проекта изменений. Совещание по выбору кандидатур на руководство проектом реинжиниринга и формирования штаба проекта.

После проведения этих этапов бизнес-консультант предложил собственнику на роль руководителя проекта главного кладовщика на их большом складе. Этот человек подходил наилучшим образом, так как был ответственным, мотивированным и наилучшим образом разбирался в процессах компании. Генеральный директор был удивлен такому предложению, он планировал назначить на эту роль коммерческого директора, однако предложение принял. Компания имеет небольшой штат, и в результате сотрудник успешно справился со своей ролью.

Кейс № 2

Мебельная компания «Артика» занимается производством мебели по индивидуальным проектам. В 90% заказов компания получала претензии от клиентов. Количество повторных заказов составляло 2 заказа в год. Доля повторных заказов в обороте – до 10%. 85% ошибок происходило на стадии монтажа. Оказалось, что наибольшее количество проблем возникают на стыке работ между отделом продаж и

производственным отделом. В результате реинжиниринга были устранены ошибки в работе с помощью следующих мероприятий:

- назначение ответственных лиц за процесс целиком;
- введение в работу стандартных бланков;
- внедрение отчетных документов на гугл-диске и другие меры.

В результате реинжиниринга количество претензий сократилось до 7%. Повторные заказы в обороте компании составили 75%. Ежемесячно около 4 заказов компания «Артика» получает повторно.

Кейс № 3

Компания ООО «Проммаш» занимается продажей промышленных аккумуляторов.

У компании в соответствии с планом внедрения новых бизнес-процессов есть потребность перевести часть сотрудников на удаленную работу. Организация таким образом снизит постоянные расходы на аренду одного из офисов. В этом офисе расположены отдел продаж, отдел снабжения, отдел маркетинга, бухгалтерия.

Руководство осознает, что перевод на удаленную работу сотрудники могут воспринять отрицательно, так как на удаленной работе может снизиться эффективность и продуктивность. Бизнес-консультант объяснил руководству, что такие нововведения не должны инициироваться сверху-вниз, исключительно руководством компании, важно обсудить решение с сотрудниками. Компания проводит стратегическую сессию с выездом за город, смена обстановки играет важную роль в изменении сознания сотрудников.

Привлечен бизнес-тренер, который убеждает сотрудников в необходимости изменений. Специалист объясняет особенности технического обеспечения, организацию работы, регламент совместных совещаний, встреч и т.д. В процессе тренинга становятся очевидны организационные, технические, коммуникативные, психологические трудности, возникающие у сотрудников.

Например, у части сотрудников дома нет постоянного доступа к сети Интернет, нет домашних компьютеров, не организовано рабочее место (нет компьютерного стола и кресла). Также некоторые сотрудники заявили о том, что им будет не хватать живого общения с коллегами. В результате сотрудники вместе с руководством и бизнес-тренером формулируют новые принципы работы, составляют план перехода на удаленную работу. Таким образом, сотрудникам психологически проще воспринять изменения.

Кейс № 4

Торговая компания ООО «Хорека» занимается снабжением гостинично-ресторанного бизнеса расходными материалами. В компании проводится реинжиниринг, в результате которого часть сотрудников переводится на удаленную работу. На удаленную работу переводится, в том числе, и отдел продаж. В итоге у руководителя возникает потребность контролировать объем, эффективность и качество телефонных звонков, которые совершают менеджеры по продажам в адрес клиентов.

Если при непосредственной работе в офисе отдел продаж и его руководитель находятся в одном помещении, и руководитель видит и слышит звонки, то при переходе к удаленной работе возникают сложности с контролем.

Однако руководитель должен получать объективную оценку качества и количества звонков.

Для этого планируются следующие мероприятия:

1. Завести в CRM-системе запись всех входящих и исходящих звонков между менеджерами и клиентами;
2. Обязать менеджеров осуществлять все звонки через единую CRM-систему, чтобы они фиксировались и записывались. Вводится запрет на исходящие звонки с мобильных, так как их невозможно зафиксировать в CRM;
3. Вводятся дополнительные KPI (показатели эффективности работы персонала), влияющие на оклад менеджеров по продажам:

- количество исходящих звонков клиентам в день, учитываются только звонки продолжительностью более 1 минуты;

- качество разговоров с клиентами (по холодным звонкам, по приёму входящих заявок, по обсуждению уже выставленных предложений);

4. Внедряется постоянный аудит звонков - оценка по количеству и качеству звонков по каждому менеджеру.

В компанию приглашается бизнес-консультант. На тренинге менеджерам озвучивается идея оценки звонков, совместно разрабатывается чек-лист по каждому этапу звонка, по которому аудитор будет объективно выставять оценки (1 или 0). В результате в компании совместно с сотрудниками принимается новый стандарт ведения переговоров между менеджером и клиентами. Менеджеры получают распечатанный чек-лист, изучают его, сдают тест на его знание.

В компании аудитор проходит обучение по оценке звонков. Оценка звонков проводится каждую неделю. В конце недели руководитель и менеджеры получают отчёт по аудиту. По отчёту руководитель проводит коллективные и личные совещания.

Отчёт показывает:

- количество звонков каждый день, его динамику. Таким образом, можно оценивать интенсивность работы менеджера каждый день;

- качество звонков: количественная оценка показывает достижение или не достижение целевого показателя по качеству звонков, качество звонков оценивается как одним числом в виде агрегированного показателя, так и отдельными числами по отдельным этапам или составляющими разговора. В итоге и руководитель, и менеджер видят, где они работают хорошо, а где есть ещё недостатки.

Кейс № 5

Кафе «2 ложки» осуществляет реинжиниринг бизнес-процессов. Основатель заведения вместе с администратором персонала составили образ кафе будущего, каким хотели видеть его они. Также они выяснили, как этот образ видят их клиенты, провели опрос и розыгрыш призов на страничке кафе в социальной сети. С помощью опроса определили конкурентные преимущества, которые необходимо поддерживать и развивать.

Было инициировано собрание с персоналом кафе, на котором была пояснена роль и значимость клиента в работе компании.

Был описан основной бизнес-процесс, который поделен на участки, каждый участок разложен на детальные алгоритмы.

Была изменена, оптимизирована технология работы сотрудников. В процессах были прописаны цели работы по каждому этапу, благодаря чему сотрудники понимают, к чему они должны стремиться.

В компании обозначили показатели эффективности (KPI) на каждом участке работы, разработали и внедрили чек-листы, по которым администратор несколько раз в день проводит оценку работы. По этим показателям определяется и премируется лучший работник месяца. Показатели заносятся в таблицы, что позволяет видеть проценты выполнения показателей по каждому участку работ.

В кафе изменена система мотивации с помощью показателей эффективности (KPI), по которой начисляются премии.

Руководство компании стало прислушиваться к инициативам сотрудников, их пожеланиям, благодаря чему снизилась «текучка» кадров.

Вместе с тем процессы управления в компании еще не прописаны, нет единой системы бизнес-процессов. Несмотря на это, выручка увеличилась на 30 % по сравнению с прошлым годом, рентабельность увеличилась с 10% до 20%.

Практическое занятие № 5. Практика применения антимонопольного законодательства в Российской Федерации

Задание 1

Постройте причинно-следственные связи между целями известной Вам организации подобно образцу, представленному на рисунке 1.

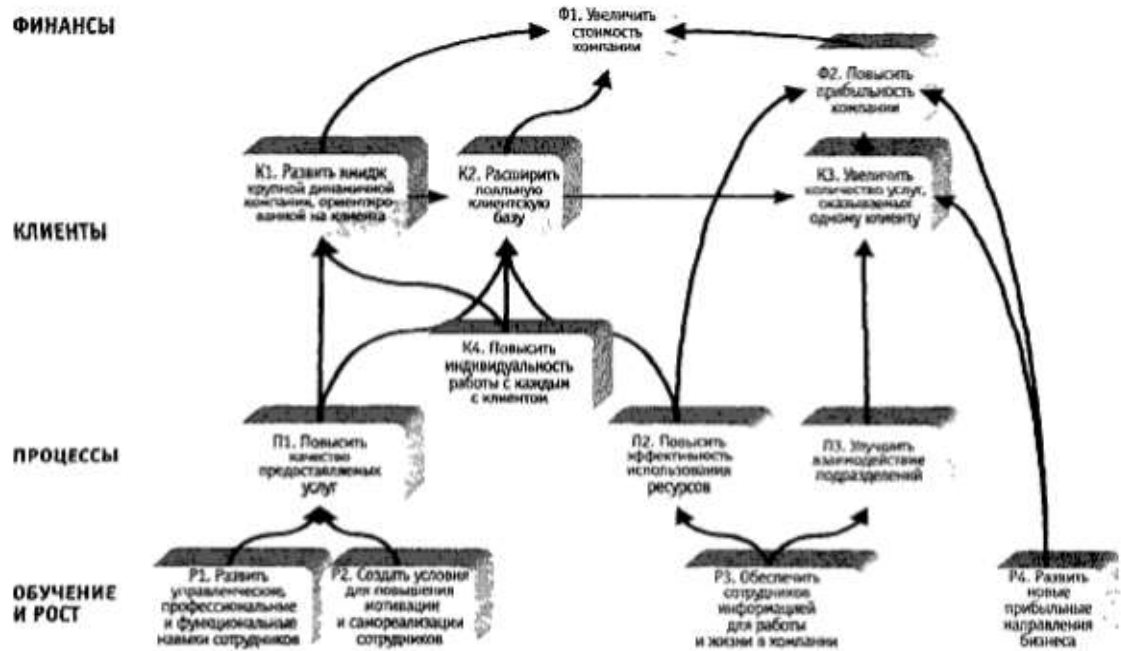


Рисунок 1 – Причинно-следственные связи между целями

Задание 2

а) Опишите три стадии финансовой составляющей в ССП:

- рост;
- устойчивое состояние;
- сбор «урожая».

б) Выделите взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании.

в) Охарактеризуйте каждый этап.

г) Опишите показатели стратегических финансовых направлений.

Таблица – Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	- Показатель роста объема продаж в сегменте рынка - Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	- Инвестиции (процент продаж) - Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	- Доля целевых клиентов - Перекрестные продажи - Процент дохода от нового использования уже существующего продукта - Прибыльность продукта и клиент	- Собственные издержки против издержек конкурентов - Сокращение издержек - Косвенные издержки (процент продаж)	- Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) - ROCE по основным категориям активов - Коэффициент использования активов
Рост	- Прибыльность продукта и клиент - Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (производства или сделки)	- Окупаемость - Производительность

д) Дайте характеристику клиентской составляющей ССП

Ключевые показатели клиентской составляющей:

- расширение клиентской базы
- сохранение клиентской базы
- лояльность клиентов
- удовлетворенность клиентов
- прибыльность клиентов.

е) Дайте характеристику внутренних процессов ССП

ж) Дайте характеристику перспектив обучения и развития ССП

и) Приведите примеры взаимосвязи этих составляющих в организации

к) Чем отличается ССП от управления по целям?

Задание 3

Выберите показатели в ССП и определите их целевые значения по материалам предыдущего задания. Сгруппируйте показатели в цепочку причинно-следственных связей.

Оптимальным соотношением числа показателей для целей каждой из составляющих ССП является следующее:

- финансы – 4-5 показателей (22%);
- клиенты – 4-5 показателей (22%);
- внутренние бизнес-процессы – 8-10 показателей (34%);
- обучение и развитие – 4-5 показателей (22%).

Письменно ответить на вопросы:

- Как связана ССП с оперативной деятельностью организации?
- Как ССП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?
- Что такое и зачем нужна обратная связь? Как реализуется (примеры)?
- С чего начинать внедрять СПП в организации?
- На ком и в какой степени лежит ответственность за внедрение СПП?
- Какие ошибки возникают при внедрении СПП?

Задание 4

На основе фрагмента стратегической карты, приведенного на рисунке, определите стратегические цели предприятия и составьте систему сбалансированных показателей в табличной форме по образцу, представленному в таблице.

В перечне мероприятий укажите те, которые Вы считаете целесообразным предложить для достижения стратегической цели.

Таблица - ССП

Перспектива	Стратегическая цель	KPI	Возможный перечень мероприятий

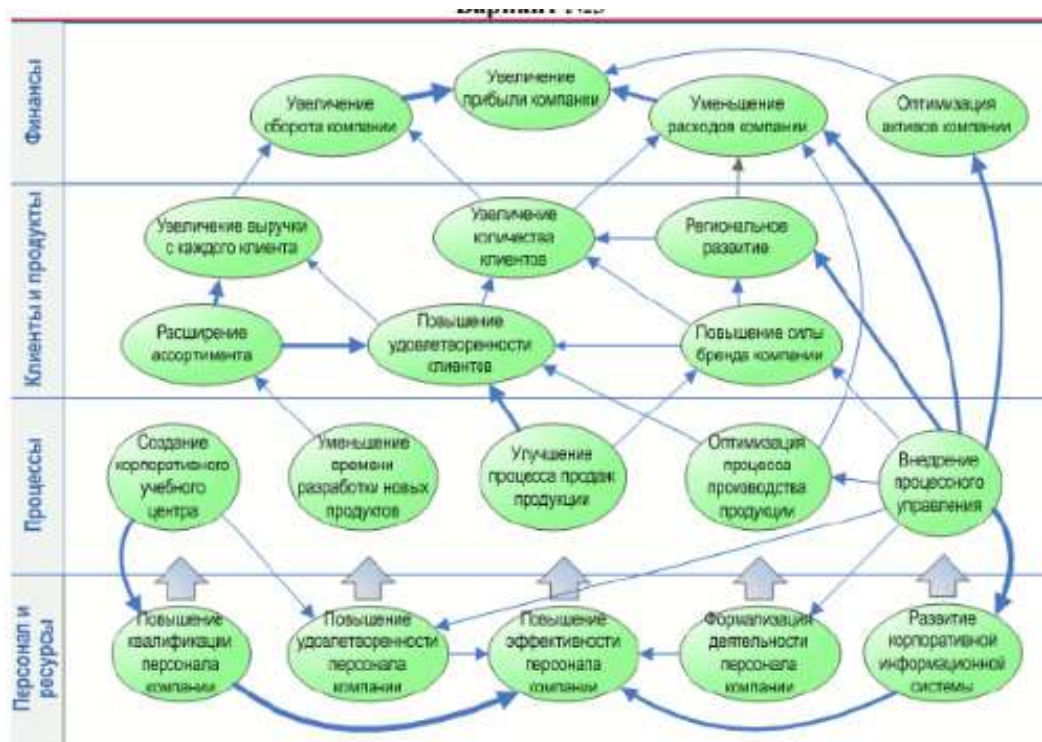


Рисунок – Фрагмент стратегической карты

Практическое занятие 6. Модель процесса согласования элементов бизнес-архитектуры

Задание 1

В реализации проекта построения логистического терминала принимают участие областная администрация, инвесторы, таможня, подрядные организации, проектные организации, поставщики энергоресурсов, клиенты.

Проведите стратегическое согласование процессно-проектных организаций, используя в качестве образца приведенный ниже пример.

Пример реализации проекта развития территории в городах

В проекте развития территории города принимают участие городская администрация, управляющая компания, подрядные организации и соответственно клиенты, для которых создается инфраструктура - жители города.

С точки зрения определения показателей для оценки сбалансированности бизнес-систем рекомендуется воспользоваться инструментарием бизнес-архитектора. В таблице выделены области и показатели, которые характеризуют сбалансированность всей бизнес-системы в целом.

Проект начинается с опроса общественного мнения, насколько жители, а также различные организации заинтересованы в создании парковой зоны, и соответственно объектов инфраструктуры - спортивные комплексы, кафе и рестораны, паркинги с СТОА, магазины, другие объекты малого бизнеса. После разработки градостроительного плана земельного участка и согласования идеи проекта на общественных слушаниях, разрабатывается соответствующая проектная документация, выполняются работы участниками проекта, осуществляется прием работ государственными органами.

Далее организуется аукцион для участников, как правило малого и среднего, и в некоторых случаях крупного бизнеса. Победители аукциона реализуют бизнес-проекты при участии отдельных организаций инфраструктурных отраслей, в том числе ресурсообеспечивающих компаний, управляющих компаний и т.д., так как возникает потребность в подключении электроэнергии, водоснабжении и др.

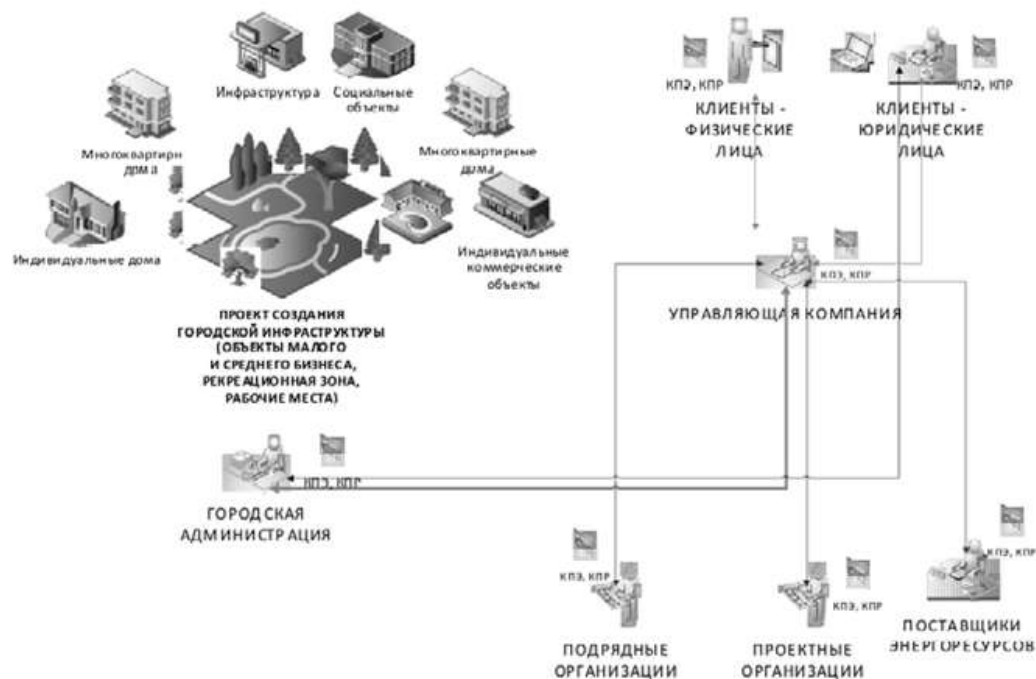


Рисунок - Взаимодействие участников проекта освоения территории

Определив участников бизнес-системы, становится возможным формирование системы показателей оценки эффективности и результативности их взаимодействия. В таблице представлены только основные показатели с целью наглядности примера, однако данный подход позволяет сформировать любую целесообразную базу ключевых показателей эффективности и результативности, мониторинг которых может быть обеспечен с использованием современных информационных технологий, что позволит оптимизировать процессы расчета показателей и определения их сбалансированности.

Строки таблицы представляют области бизнес-архитектуры, которые определяются на основе предложенной модели согласования элементов бизнес-архитектуры.

Таблица - Система показателей результативности и эффективности для бизнес-системы

Область модели согласования элементов бизнес - архитектуры	КПЭ, КПП	Значения показателей
Стратегическая интеграция		
Управление проектами по развитию бизнеса - создание парковой зоны городе	Время реализации проекта по созданию парковой зоны Количество участников отрасли(исполнителей)	2 года Более 50 участников (городская администрация, инвесторы, проектные организации, управляющая компания, подрядные организации, ресурсообеспечивающие организации)
	Стоимость проекта	600 000 000 рублей
	Источники финансирования	Бюджетные средства - 100%
	Выручка управляющей компании	100 000 000 рублей
	Доходы подрядных организаций	200 000 000 рублей
	Количество мест под размещение объектов малого бизнеса	50 мест
	Поступления в бюджет за счет предоставления мест под объекты бизнеса	25 000 000 рублей
	Налоговые поступления в бюджет (в год) за счет функционирования объектов малого бизнеса	80 000 000 рублей
	Количество создаваемых рабочих мест	более 200 рабочих мест
Социальная ответственность	Процент жителей, удовлетворенных инфраструктурой города	70%
Управление операционной деятельностью	Стоимость годовой эксплуатации парковой зоны	1500000 рублей
Процессная интеграция		
Интеграция бизнес-процессов участников отрасли - организация опроса жителей и юридических лиц	Затраты на информирование жителей и юридических лиц (онлайн технологии)	Оплата отправки e-mail и обработка полученной информации входит в заработную плату сотрудников управляющих компаний 200 000 рублей
	Затраты на информирование жителей и юридических лиц (печать буклетов)	20 000 рублей
	Организация онлайн опроса	
Организационная интеграция		
Формирование участников проекта	Время на организацию проектной структуры	1 месяц
Область модели согласования элементов бизнес - архитектуры	КПЭ, КПП	Значения показателей
	Время на запуск проекта при использовании процессно-	2 недели

архитектуры	проектного управления	
	Процент удовлетворенности участников проекта	90%
Администрация города		
Повышение имиджа города	Процент прироста частных инвестиций	20%
	Процент улучшения предпринимательского климата	15%
	Увеличение налоговых платежей	10%

Таким образом, данная таблица демонстрирует пример использования модели согласования для реализации новых бизнес-проектов участниками инфраструктурных отраслей. Определение показателей результативности и эффективности для всех участников проекта позволяет оценить не только финансовые показатели (выручка, прибыль) отдельного элемента бизнес-системы, но и определить целесообразность реализации проектов для всех участников. Соответственно проанализировав данные показатели, можно сделать вывод о том, что для клиентов - жителей района и юридических лиц:

- формируется новая инфраструктура района;
- улучшается качество жизни;
- в некоторых случаях увеличивается стоимость объектов недвижимости;
- увеличивается количество рабочих мест;
- увеличивается количество потенциальных клиентов;
- формируются новые возможности для развития бизнеса.

Для городской администрации реализация данного проекта:

- повышает удовлетворенность жителей района (инфраструктура, зоны отдыха и т.д.);
- развивает малый бизнес в районе (организация функционирования объектов малого бизнеса в создаваемой парковой зоне);
- обеспечивает увеличение налоговых поступлений в бюджет (уплата налогов созданными объектами малого бизнеса, уплата налогов управляющей компанией);
- создает дополнительные рабочие места,
- улучшает имидж города,
- привлекает дополнительные инвестиции;
- улучшает предпринимательский климат.

Для управляющих компаний ЖКХ:

- участие в проекте совместно с государственными органами;
- получение финансирования от государственных органов на реализацию проекта;
- получение финансирования от государственных органов на ежегодную эксплуатацию парковой зоны;
- дополнительная выручка от эксплуатации объектов малого бизнеса.

Подрядные организации также получают дополнительную выручку, участвуя в выполнении работ и предоставлении соответствующего оборудования. Ресурсообеспечивающие организации предоставляют энергоресурсы объектам малого бизнеса и соответственно организуют проекты по их подключению.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: *экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).*

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли

1. Кто ввел понятие трудовой специализации?
2. Кому принадлежит концепция сборочной линии, рассматривающей производство продукции как единый процесс последовательной деятельности?
3. Ключевые факторы каких концепций непосредственно связаны с рабочими процессами и операциями?.
4. С какой школой управления тесно связано понятие «процессный подход»?
5. С какой эпохой связано понимание организации через совокупность материальных активов и персонала, который использовал данные активы для получения прибыли?
6. Чем была обусловлена необходимость в изменении факторов управленческой парадигмы, выразившейся в переходе от функционального к процессному подходу к управлению производством?
7. Управление организацией основано на краткосрочных планах и мероприятиях текущего контроля по материально-техническому обеспечению производства, директивных распоряжениях руководителя, назначенного собственником бизнеса. К каким организационным структурам в данном случае относится организационная структура таких компаний?
8. Как называется инструмент управления, акцентирующий внимание не только на финансовых показателях, но и на причинно-следственных связях этих индикаторов с нефинансовыми показателями?
9. Сформулируйте характеристики, соответствующие функциональному подходу в управлении организацией.
10. Каковы характерные черты информационной эпохи?
11. Постройте схему деятельности организации в информационную эпоху в соответствии с новыми подходами к управлению.
12. Развитие каких инициатив обеспечивает формирование процессного подхода в управлении организацией?
13. Перечислите управленческие инициативы, внесшие наибольший вклад в развитие концепций процессного подхода.
14. На чем был сделан акцент в управленческих инициативах в области реинжиниринга бизнес-процессов в 70-е годы XX века?
15. На чем был сделан акцент в управленческих инициативах в области реинжиниринга бизнес-процессов в 90-е годы XX века?
16. Какие инструментальные разработки являются результатом инициатив информационных технологий и систем в процессном подходе?
17. Чем определяются границы бизнес-процесса?
18. Что подразумевается под входами и выходами бизнес-процесса?

19. Чем является устное распоряжение руководителя с точки зрения определения границ бизнес-процесса?
20. Приведите примеры условий завершения процесса.
21. Перечислите характеристики, соответствующие владельцу бизнес-процесса.
22. Перечислите компетенции, которыми должен обладать бизнес-архитектор.
23. Сформулируйте принципы процессно-проектного управления.
24. Назовите основные подпроцессы процесса «проектирование бизнеса».
25. Назовите основные инструменты стратегического анализа.
26. Перечислите стадии цепочки создания ценности.
27. Приведите типологию управленческих процессов верхнего уровня.
28. Сформулируйте основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Укажите принципиальные различия моделей непрерывного совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов.
30. Перечислите отличия процессно-ориентированной организационной структуры от традиционных командных и проектных организаций.