

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.08 Планирование бизнес-процессов и операционный менеджмент
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Стратегический менеджмент
Уровень высшего образования:	Магистратура
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат филологических наук, доцент Кузьмина К.А.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель освоения дисциплины:

формирование у магистров системы знаний в области теории и практики планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий (фирм).

Задачи дисциплины:

овладеть теоретическими основами планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента;

понять роль планирования бизнес-процессов;

научиться применять основные подходы к планированию бизнес-процессов и операционного менеджмента, в том числе с применением научно-обоснованных методов;

овладеть навыками применения технологий планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.

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

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен разрабатывать стратегию инвестиционного проекта, проводить оценку ресурсов, определять последовательность операций для реализации инвестиционного проекта	ПК-1.1 Знает инструменты проектного финансирования, принципы структурирования инвестиционного проекта, теорию управления рисками.	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»
	ПК-1.2 Умеет определять операции для реализации инвестиционного проекта и их последовательность, оценивать ресурсы, выявлять и оценивать уровень риска инвестиционного проекта.	
	ПК-1.3 Способен осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта, разрабатывать план реализации инвестиционного проекта.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает инструменты проектного финансирования, принципы структурирования инвестиционного проекта, теорию управления рисками.	Знает структуру, функции и содержание разделов бизнес-плана, инструменты анализа и управления бизнес-процессами и операционного менеджмента.
ПК-1.2. Умеет определять операции для реализации инвестиционного проекта и их последовательность, оценивать ресурсы, выявлять и оценивать уровень риска инвестиционного проекта.	Умеет определять коэффициент риска, применять количественные и качественные методы при бизнес-планировании.
ПК-1.3. Способен осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта, разрабатывать план реализации инвестиционного проекта.	Способность формировать бюджет инвестиционных затрат и разрабатывать инвестиционный план.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Стратегический менеджмент"
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.08 Планирование бизнес-процессов и операционный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1	ПК-1.2	ПК-1.3
1	Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	ПК-1	Задания творческого уровня №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
2	Общая характеристика бизнес-планирования и операционного менеджмента.	ПК-1	Задания творческого уровня №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
3	Проблема неопределённости и риска в процессе планирования.	ПК-1	Задания творческого уровня №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
4	Понятие и технология планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	ПК-1	Задания творческого уровня №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Тема 1: Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента. Планирование как вид деятельности. Основные цели планирования и операционного менеджмента. Горизонты планирования. Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией. Сущность операционного менеджмента. Стадии операционного менеджмента.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 2: Общая характеристика бизнес-планирования и операционного менеджмента. Необходимость бизнес-плана для руководителей и предпринимателей. Структура, функции и содержание разделов бизнес-плана, раздел бизнес-плана «Концепция, обзор, резюме». Требования к разработке бизнес-планов. Информационное обеспечение бизнес-планирования. Требования к операционному менеджменту.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Общая характеристика процессов.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 3: Проблема неопределённости и риска в процессе планирования. Классификация неопределённых факторов: по источнику неопределённости – неопределённость среды и личностная неопределённость; по природе неопределённости – вероятностная неопределённость и неопределённость уверенности. Виды рисков. Риск-менеджмент. Методы управления рисками. Коэффициент риска и количественная оценка риска.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Понятия неопределённости и риска.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 4: Понятие и технология планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента. Цели и стратегия реализации проектов. Разделы бизнес-плана «Окружение и нормативная информация», «Риски проекта и страхование», «Календарный план реализации проекта». Технология операционного менеджмента: стадии и этапы. Инвестиционный план. Бюджет инвестиционных затрат.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Технология процесса планирования и операционного менеджмента.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Курсовая работа: примерный перечень тем курсовой работы представлен в п.9.</p>

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Аудиторные занятия (АЗ):	60	60
Лекционные занятия (Лек)	20	20

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Стратегический менеджмент"
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.08 Планирование бизнес-процессов и операционный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	40	40
Самостоятельная работа студента (СР)	76	76
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	58	58
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8	8
Контактная работа (КоР)	68	68
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	3	4	10	0	18	10
2	Общая характеристика бизнес-планирования и операционного менеджмента.	3	4	10	0	18	10
3	Проблема неопределённости и риска в процессе планирования.	3	6	10	0	20	10
4	Понятие и технология планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	3	6	10	0	2	10
Итого:			20	40	0	58	40
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			20	40	0	76	58

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	12	12
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	8	8
Самостоятельная работа студента (СР)	151	151
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	133	133
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8	8
Контактная работа (КоР)	20	20
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	4	0	2	0	34	10
2	Общая характеристика бизнес-планирования и операционного менеджмента.	4	0	2	0	31	10
3	Проблема неопределённости и риска в процессе планирования.	4	2	2	0	34	10

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Стратегический менеджмент"
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.08 Планирование бизнес-процессов и операционный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
4	Понятие и технология планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	4	2	2	0	34	10
Итого:			4	8	0	133	40
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			4	8	0	151	58

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	12	12
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	24	24
Самостоятельная работа студента (СР)	111	111
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	93	93
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	42	42
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Сущность и основные понятия планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	4	2	6	0	21	10
2	Общая характеристика бизнес-планирования и операционного менеджмента.	4	2	6	0	24	10
3	Проблема неопределённости и риска в процессе планирования.	4	4	6	0	24	10
4	Понятие и технология планирования бизнес-процессов и операционного менеджмента.	4	4	6	0	24	10
Итого:			12	24	0	93	40
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			12	24	0	111	58

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ 4-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов /

Сергеев А. А. - Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), 2022 г. - 456 с. - ISBN 978-5-534-15430-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-506814>

2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ. Учебник и практикум для вузов / Купцова Е. В., Степанов А. А. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 435 с. - ISBN 978-5-9916-8377-7 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-489327>

3. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ 3-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Лопарева А. М. - Южно-Уральский государственный национальный исследовательский университет (г. Челябинск), 2022 г. - 273 с. - ISBN 978-5-534-13541-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/biznes-planirovanie-495509>

Дополнительная литература:

1. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. Учебник и практикум для вузов / Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. ; Под ред. Долгановой О.И. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 289 с. - ISBN 978-5-534-00866-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/modelirovanie-biznes-processov-489496>

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Фролов Ю. В., Серышев Р. В. ; Под ред. Фролова Ю.В. - Московский городской педагогический университет (г. Москва), 2022 г. - 154 с. - ISBN 978-5-534-09015-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov-491863>

3. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ. Монография / Громов А. И., Фляйшман А., Шмидт В. ; Под ред. Громова А.И. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 367 с. - ISBN 978-5-534-03094-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-biznes-processami-sovremennye-metody-489237>

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.naicon.ru. - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст:

электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный
9. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru>. - Текст: электронный
10. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
11. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа – практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, выполнения курсового проекта, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично	
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100	
	F	Fx	E	D	C	B	A	
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Задания творческого уровня №1

1. Выберите любой бизнес-процесс (основной, вспомогательный, обеспечивающий или управленческий) в организации, где Вы работаете. Если вы не работаете, можно взять любой хорошо известный вам процесс университета.
2. Нарисуйте ментальную карту процессов подразделения компании / организации (функционального "куста" - управления/ департамента, например, финансовой службы, управления маркетинга или др.). Ментальная карта - блок-схема, в центре- название деятельности, от названия деятельности исходят лучи-направления деятельности, от каждого направления несколько процессов.
3. Дайте краткую характеристику одного из процессов в таблице (AS IS), которая включает следующую информацию: владелец процесса, исполнитель процесса, границы процесса (включает описание продукта/ услуги "на входе" в процесс и "на выходе" из него), продолжительность процесса, ресурсы и ресурсное окружение, поставщик (включая внутреннего поставщика, например, сотрудника смежного подразделения), клиент. Когда вы затабличиваете информацию по процессу, вы обращаете внимание на его реализацию, возможные недостатки. Однако на данном этапе анализа вы не исправляете их и фиксируете текущее состояние процесса.
4. Изучите самостоятельно в рекомендованной литературе, открытых источниках и / или с помощью преподавателя (презентация по теме лекции), технологию ремоделирование процесса: как составляются карты процессов в нотации BPMN2, например здесь. Обратите внимание на последовательность и символные обозначения на процессе.
5. Составьте карту процесса в 2х вариантах: AS IS - на сейчас, текущее состояние процесса) и TO BE - его целевое состояние.
6. Кратко подведите итоги ремоделирования процесса, обозначив прогнозный эффект ваших действий.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

Деловая и (или) ролевая игра "Производственные процессы компании" Проведите мозговой штурм в команде: выявите сильные стороны в организации и управлении производственной функцией компании, используя информацию официального сайта АО ВЕРТЕКС. Кейс-задача Применяя контент-анализ и метод наблюдения, ознакомьтесь с ключевой информацией официального сайта производственной компании АО ВЕРТЕКС для формирования представления об операционной деятельности данной компании (основные разделы сайта, релизы, главным образом, обращая внимание на изменения деятельности компании за последние 10 лет, развитие производительности). Оцените и зафиксируйте кратко следующую информацию:

1. Тип, компании, ее основная деятельность.
2. Основные процессы.
3. Ключевое в характеристике производственной площадки.
4. Производственная система с точки зрения системы качества и специфики производства и сбыта, системных мер по увеличению производительности труда.
5. Внутреннюю среду компании с точки зрения представленной на внешнем сайте компании информации по HR-функции (информация по процессу найма, обучения и развития сотрудников) и некоторым процессам коммуникаций.
6. Какие пути (меры, мероприятия, инструменты) повышения операционной эффективности использовала компания, на ваш взгляд.
7. Сформулируйте ваши наблюдения и выводы и представьте их в формате интеллект-карты.

Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №2

Деловая и (или) игра "Риск-менеджер": Разделитесь на пары (или тройки). Ваша роль - сотрудник службы риск-менеджмента. Ваша задача проанализировать риски на процессе "Заключение договора" или "Найм сотрудника" (или, по согласованию с преподавателем риски, иного, хорошо известного вам процесса) .

1. Определите бизнес-процесс для анализа.
 2. Используя технику мозгового штурма, найдите его узкое место, отвечая на вопросы: Что может случиться? Почему? Каким образом (механика риска)? Когда? (при каком условии, после чего) (Кто / что пострадает? 2. Определяем все возможные недопустимые отклонения результатов от заданных целей / параметров (последствия рисков), то есть чего не должно быть. чего нельзя допустить.
 3. Определите источник(и) информации о причинах / факторах риска, то есть откуда/ от кого узнаем / где зафиксировано
 4. Выявите: - корневую причину (факторы) риска, используя технику «5 Why's», и зафиксируйте 5 вопросов-ответов; - сформулируйте любой риск (минимум - один риск, максимум - все возможные риски, если позволяет время) как фактор неопределенности и риск как событие (обстоятельство, реализованный риск).
Примеры формулировок риска как неопределенности и как события: 1) потеря конкурентного преимущества (неопределенность) VS выход нового игрока на рынок (рисковое событие) , 2) невыполнение производственной программы (неопределенность) VS авария на производстве (рисковое событие), 3) несоблюдение законодательных регуляторных требований - комплаенс-риск (неопределенность) VS отзыв лицензии на деятельность (рисковое событие), 4) валютный риск (неопределенность) VS отклонение о курса на 5% (рисковое событие) 5) мошенничество со стороны сотрудников или контрагентов VS факт коррупции со стороны контрагента или фрод сотрудника; - обозначьте индикаторы риска (в чем измеряем, метрика риска) и последствия (к чему приведет реализованный риск);
 5. Сделайте выводы и оформите результаты анализа в виде выступления на 7-10 минут / презентации. 6. При представлении результатов воспользуйтесь схемой описания риска:
1. Название процесса

2. Рискообразующие факторы (внутренние / внешние причины, из-за которых возникает риск (источник рискового события). Например: падение спроса или спекуляционное снижение цен

3. Риск (вероятное событие, которое приводит к реализации риска и возникновению нежелательных последствий). Например: падение доходов от продаж в результате снижения цен на основную продукцию

4. Возможные последствия. Например: недополученная выручка, необходимость пересмотра бюджета и инвестиционной программы в целях сокращения затрат. Кейс-задача "Галстук-бабочка" Используя инструмент оценки рисков "галстук-бабочка" (диаграмма описания пути развития опасного события от причин до последствий), проанализируйте риски на процессе "Заключение договора" или "Найм сотрудника" (или, по согласованию с преподавателем риск, иного, хорошо известного вам процесса)

Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №3

Деловая и (или) игра "Бизнес-план для внедрения изменений в компании".

1. Разделитесь на команды по 3-4 человека.

2. Ваша роль - консультанты консалтингового агентства, разрабатывающие меры совершенствования системы управления в строительной компании. Задание. Ознакомьтесь с описанием проблемной ситуации и выработайте план по внедрению изменений в компании на ближайший год. Строительная компания АВС создана в 1998 году. Основных сфер деятельности три: ремонт и покрытие кровель (крыш); малое промышленное строительство (строительство пристроек, подсобных помещений) и новое направление – проектирование зданий и сооружений. В компании три учредителя: один из них совмещает функции генерального и финансового директора; второй учредитель является главным инженером и отвечает за организацию кровельных и строительных работ; третий учредитель отвечает за технико-машинный парк и оборудование. Всего в компании работает около 50-ти человек. Увеличение численности сотрудников организации (за последний год до 70-ти человек) и объемов выполняемых работ начало приводить к снижению управляемости компанией. Собственники, совмещая в себе позицию владения и позицию управления бизнесом, перегружены текучкой. Все это отрицательно сказывается на решении не только текущих оперативных, но и стратегических задач. Когда компания была малочисленной, все процессы и сотрудники были в зоне непосредственной досягаемости, соответственно, существовало больше возможностей оперативно контролировать ситуацию. Когда появилась многоуровневая система управления, все стало уходить из-под контроля. Более того, большое внимание к преодолению сложностей оперативного управления превращает решение стратегических задач во второстепенное дело, что может привести к потере фактических и потенциальных рыночных возможностей. Стабильность и консервативность организационной ситуации сводит «на нет» стратегические инициативы собственников изменить ситуацию. Большинство действий, направленных на борьбу с размыванием ответственности за совершенные ошибки, на решение проблем взаимодействия между отделами, не находят отклика у персонала. Один из собственников считает, что в случае сертификации по системе качества ISO 9001 такая инициатива завянет и не будет реализована. Все это приводит к снижению темпов и ухудшению качества выполнения увеличивающегося числа заказов. Кейс-задача "Внедрение изменений в компании"

1. Оцените управленческую ситуацию, ознакомившись с кейсом выше, по следующему алгоритму: - определите стадию развития компании (по И. Адизесу), сфокусировавшись на корневой проблеме, - сформулируйте тип кризисной ситуации, перечислив выявленные проблемы, - сформулируйте цель и задачи (топ-5) преобразований в компании, - представьте алгоритм преобразований в формате дорожной карты на 1 год,

2. Сформулируйте выводы.

Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №4

Деловая и (или) игра "Консультанты":

Разделитесь на команды по 5-6 человек. Ваша роль - консультант по управлению, работающий в консалтинговой компании. Вы получили задание от своего руководителя разработать план

внедрения проекта изменений в компанию-заказчик.

Описание компании-заказчика проекта изменений

ООО "Центр решений" основана в 2002 году, центр дополнительного образования для управленцев, которая занимается образовательными услугами для финансистов, в том числе предлагает линейку программ для подготовки к экзаменам на прохождение. Компания ходит в консалтинговую Группу компаний "Институт деловых решений" (аудиторские, юридические услуги, услуги оценки и исследовательского и управленческого маркетинга).

Задание. Выберите любой из трех описанных ниже двухгодичных периодов развития и составьте план реализации стратегических приоритетов на двухгодичный период, используя диаграмму Гантта.

Описание стратегических приоритетов компании-заказчика проекта

Характеристика первого двухгодичного периода - периода 1 "Становление и внутренний компании", например, 2024-2025. Приоритет развития - совершенствование механизма управления компании и методологии.

Ожидаемые результаты по окончании периода 1:

1. Сформирована актуальная продуктовая линейка.
2. Успешно пройдена аккредитация новых ключевых профессиональных программ.
3. Сформирован пул ключевых партнеров и экспертов во внешней и внутренней среде.
4. Количественный и качественный рост состава преподавателей-консультантов в соответствии с запущенным объемом программ.
5. Повышен уровень узнаваемости компании и экспертов Группы компаний Институт деловых решений в развитие бренда.

Характеристика второго двухгодичного периода - периода 2, "Внутренний рост компании", например 2026-2027). Приоритет развития - достижение сопоставимости с конкурентами.

Ожидаемые результаты по окончании периода 2:

1. Создан эндаумент-фонд.
2. Обеспечено устойчивое финансовое положение.
3. Разработана ИТ-платформа дистанционного обучения «Виртуальная школа».
4. Успешно пройдена аккредитация новых ключевых профессиональных программ.
5. Сформирована обширная региональная база.

Характеристика третьего двухгодичного периода - периода 3 "Внешний рост. Диверсификация / Интеграция компании", например 2028-2029. Приоритет развития - достижение высокой конкурентоспособности.

Ожидаемые результаты по окончании периода 3:

1. Обеспечено устойчиво сильное финансовое положение
2. Топ-позиции в профессиональных рейтингах и упроченная лояльность клиентов.
3. Партнерство с успешными онлайн-образовательными площадками.

Кейс-задача

Задание. Ознакомьте с описанием кейса выше. Выберите любой из трех описанных двухгодичных периодов развития и составьте план реализации стратегических приоритетов на двухгодичный период, используя диаграмму Гантта.

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

1. Бизнес-процессы компании: проблемы и инструменты совершенствования (на примере ООО

«...») 2. Совершенствование бизнес-процессов компаний (обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики). 3. Организация оперативного управления предприятия: проблемы и инструменты совершенствования (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 4. Повышение оперативной эффективности: проблемы и инструменты совершенствования ((на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 5. Применение бизнес-планирования для развития новых направлений деятельности компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 6. Оптимизация бизнес-процессов как инструмент повышения операционной эффективности компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 7. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент повышения эффективности организации (на примере «ООО ...») 8. Организация и управление производственным процессом (на примере «ООО ...») 9. Организация и управление процессами сервисной компании (на примере «ООО ...») 10. Организация и управление процессами инновационной / инновационно ориентированной компанией (на примере «ООО ...») 11. Совершенствование процессного управления в компании (на примере «ООО ...») 12. Повышение операционной управляемости компании: проблемы и возможные решения. 13. Совершенствование организации и оперативного управления HR-процессами в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 14. Совершенствование организации и оперативного управления маркетинговыми процессами в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 15. Совершенствование организации и оперативного управления производственными процессами в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 16. Совершенствование организации и оперативного управления административными процессами в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 17. Совершенствование организации и оперативного управления процессами внутренних коммуникаций в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 18. Совершенствование организации и оперативного управления финансовой деятельностью в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 19. Совершенствование оперативного управления сбытовой деятельностью в компании (на примере ООО «...») или обзор опыта и контент-анализ кейсов нескольких компаний, по данным из открытых источников или практики) 20. Организация и управления процессами в проекте с учетом РМВОК7. 21. Тема, предложенная студентом, по согласованию с преподавателем.

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос № 1)

1. Сущность операционного менеджмента.
2. Стадии операционного менеджмента.
3. Основные цели планирования и операционного менеджмента.
4. Технология операционного менеджмента: стадии и этапы.
5. Роль, место и значение бизнес-планирования в системе управления организацией.
6. Формы планирования и факторы, влияющие на выбор форм планирования.
7. Планирование как вид деятельности.
8. Требования к операционному менеджменту

9. Необходимость бизнес-плана для руководителей и предпринимателей.
10. Горизонты планирования.
11. Виды рисков.
12. Риск-менеджмент.
13. Методы управления рисками.
14. Классификация неопределённых факторов
15. Коэффициент риска и количественная оценка риска.
16. Цели и стратегия реализации проектов.
17. Требования к разработке бизнес-планов.
18. Структура, функции и содержание разделов бизнес-плана.
19. Информационное обеспечение бизнес-планирования.
20. Раздел бизнес-плана «Концепция, обзор, резюме».
21. Раздел бизнес-плана «Окружение и нормативная информация».
22. Раздел бизнес-плана «Риски проекта и страхование».
23. Раздел бизнес-плана «Календарный план реализации проекта».
24. Инвестиционный план.
25. Бюджет инвестиционных затрат.

Примерный перечень практических заданий к экзамену (Вопрос № 2)

Практическая задача №1.

Определите риски на процессе "Заключение договоров". Сформулируйте риск как неопределенность и как событие. Назовите возможную корневую причину риска.

Практическая задача №2.

Определите риски на процессе "Найм сотрудника".

Сформулируйте риск как неопределенность и как событие. Назовите возможную корневую причину риска.

Практическая задача №3

Составьте ментальную карту в формате блок-схемы процесса "Заключение договоров" (или иного хорошо известного вам бизнес-процесса).

Практическая задача №4

Составьте ментальную карту в формате блок-схемы процесса "Найм сотрудника" (или иного хорошо известного вам бизнес-процесса).

Практическая задача №5

Составьте ментальную карту в формате табличного описания процесса "Заключение договоров" (или иного хорошо известного вам бизнес-процесса).

Практическая задача №6

Составьте ментальную карту в формате табличного описания процесса "Найм сотрудника" (или иного хорошо известного вам бизнес-процесса).

Практическая задача №7

Составьте план совершенствования операционной деятельности на 6 месяцев в формате диаграммы Ганта по одному из функциональных направлений, наиболее хорошо Вам известно (IT, маркетинг, HR, производство, административно-хозяйственное направление, финансы).

Практическая задача №8

Проанализируйте с помощью методов наблюдения и контент-анализа специфику производственной деятельности любой компании (например, АО ВЕРТЕК, АО «Научно-производственная фирма «Диполь»). Определите основные и вспомогательные процессы.

Практическая задача №9

Представьте алгоритм разработки бизнес-плана в виде схемы

Практическая задача №10

Представьте возможности применения бизнес-плана в виде интеллектуальной карты

38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Стратегический менеджмент"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.08 Планирование бизнес-процессов и операционный менеджмент

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Знает структуру, функции и содержание разделов бизнес-плана, инструменты анализа и управления бизнес-процессами и операционного менеджмента.	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	Умеет определять коэффициент риска, применять количественные и качественные методы при бизнес-планировании. Способность формировать бюджет инвестиционных затрат и разрабатывать инвестиционный план.	60