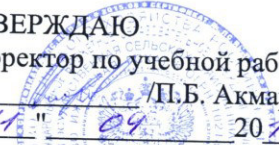


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе:
/П.Б. Акмаров/
" 11 " 04 20 17 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами»

Специальность: «Экономическая безопасность»

Квалификация выпускника: экономист

Форма обучения - очная, заочная

Ижевск 2017

Оглавление

- 1 Наименование дисциплины (модуля)
 - 1.1 Цели и задачи дисциплины
 - 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
 - 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
 - 4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
 - 5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
 - 5.1 Содержание дисциплины
 - 5.1.1 Структура дисциплины (очная форма обучения)
 - 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)
 - 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций
 - 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)
 - 5.2 Содержание практических и семинарских занятий
 - 5.2.1 Практические занятия
 - 5.3 Образовательные технологии
 - 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля
 - 6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная форма обучения)
 - 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)
 - 6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы
 - 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 8.1 Основная литература
 - 8.2 Дополнительная литература
 - 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)
 - 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
 - 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
 - 12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
- Приложение 1
Лист регистрации изменений

1 Наименование дисциплины (модуля)

«Управление бизнес-проектами и процессами»

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины состоит в получении обучаемыми навыков грамотного структурирования экономических процессов и проектов в организациях АПК, научного сопровождения планированию, организации, контролю, реинжинирингу процессов и проектов через систему управления выбором, внедрением и применением выбранных, наиболее эффективных инструментов и механизмов их реализации для обеспечения экономической безопасности организации.

Основными задачами курса являются:

- ознакомление с процессными теориями управления организациями;
- ознакомление с теоретическими основами, сущностью, содержанием, структурой, характеристиками элементов и классификациями бизнес-процессов и проектов;
- освоение основ методологии проектирования и моделирования бизнес-процессов;
- усвоение методических и ознакомление с практическими основами организации и управления бизнес-процессами в организациях;
- получение практических навыков по разработке структур бизнес-процессов, обоснованию состава и характеристик их элементов, разработке системы критериев и показателей оценки;
- усвоение методического инструментария управления отдельными видами и конкретными бизнес-процессами.
- ознакомление с целями, задачами, сущностью проектов в системе финансово-хозяйственной деятельностью хозяйствующих субъектов.
- усвоение основ правового регулирования проектной и процессной деятельности в РФ и в международной практике.
- освоение методов управления качеством проектов и процессов.
- усвоение методологического инструментария описания структуры и процессов проекта.
- освоение методов оптимизации проектных решений.
- ознакомление со структурой и содержания основных документов экономического обоснования и оценки проектов.
- овладение методов и способов финансирования проектов, оценкой их рациональности и безопасности.
- ознакомление с основами процесса бюджетирования процессов и проектов, навыки планирования, прогнозирования статей бюджетов, составления таблиц денежных потоков.
- освоение методов оценки эффективности проектов и процессов, приобретение навыков расчета показателей эффективности.
- усвоение основ проектного риск-менеджмента, получение навыков расчета величины проектных рисков.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть основными требованиями, характеризующими профессиональную деятельность специалистов.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу специалитета, включает:

- обеспечение экономической безопасности общества, государства и личности, субъектов экономической деятельности;
- обеспечение законности и правопорядка в сфере экономики;
- судебно-экспертную деятельность по обеспечению судопроизводства, предупреждения, раскрытия и расследования правонарушений в сфере экономики;
- экономическую, социально-экономическую деятельности хозяйствующих субъектов, экономических, финансовых, производственно-экономических и аналитических

служб организаций, государственных и муниципальных органов власти, конкурентную разведку;

экономическое образование.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу специалитета, являются:

общественные отношения в сфере обеспечения законности и правопорядка, экономической безопасности;

события и действия, создающие угрозы экономической безопасности;

свойства и признаки материальных носителей розыскной и доказательственной информации;

поведение хозяйствующих субъектов, их затраты, риски и результаты экономической деятельности, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу специалитета:

расчетно-экономическая и проектно-экономическая;

контрольно-ревизионная;

информационно-аналитическая;

экспертно-консультационная;

организационно-управленческая;

научно-исследовательская.

При разработке и реализации программы специалитета образовательная организация ориентируется на конкретный вид (виды) профессиональной деятельности, к которому (которым) готовится специалист и выбирает специализацию исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов образовательной организации.

Выпускник, освоивший программу специалитета, готов решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа специалитета:

- *расчетно-экономическая и проектно-экономическая деятельность*:

формирование системы качественных и количественных критериев экономической безопасности, индикаторов порогового или критического состояния экономических систем и объектов;

подготовка исходных данных для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

проведение расчетов экономических и социально-экономических показателей на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы, разработка и обоснование системы экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

разработка экономических разделов планов организаций;

подготовка заданий и разработка проектных решений, методических и нормативных документов;

- *контрольно-ревизионная деятельность*:

контроль формирования и исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, бюджетов государственных внебюджетных фондов, бюджетных смет, предупреждение, выявление и пресечение нарушений при формировании и использовании государственных и муниципальных ресурсов;

оценка эффективности систем внутреннего контроля и аудита в государственных и муниципальных органах, организациях;

- *информационно-аналитическая деятельность*:

поиск и оценка источников информации, анализ данных, необходимых для проведения экономических расчетов;

мониторинг текущего экономического и финансового состояния хозяйствующих субъектов на предмет надежности ресурсного потенциала, стабильности и устойчивости их деятельности;

мониторинг экономических процессов, сбор, анализ и оценка информации, имеющей значение для обеспечения экономической безопасности;

выявление экономических рисков и угроз экономической безопасности;

обработка массивов статистических данных, экономических показателей, характеризующих социально-экономические процессы в соответствии с поставленной задачей, анализ, интерпретация, оценка полученных результатов и обоснование выводов;

оценка экономической эффективности проектов;

моделирование экономических процессов в целях анализа и прогнозирования угроз экономической безопасности;

информационно-аналитическое обеспечение предупреждения, выявления, пресечения, раскрытия и расследования экономических и налоговых преступлений;

мониторинг взаимосвязи экономических процессов и динамики правонарушений и преступлений;

-экспертно-консультационная деятельность:

производство судебных экономических экспертиз;

производство исследований по заданиям правоохранительных органов и других субъектов правоприменительной деятельности;

экспертная оценка финансово-хозяйственной деятельности организации с целью определения сложившейся финансовой ситуации;

оценка факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера;

прогноз возможных чрезвычайных социально-экономических ситуаций, разработка и осуществление мероприятий по их предотвращению или смягчению;

оценка возможных экономических потерь в случае нарушения экономической и финансовой безопасности и определение необходимых компенсационных резервов;

экономическая экспертиза нормативных правовых актов;

разработка методических рекомендаций по обеспечению экономической безопасности бизнеса;

консультирование по вопросам выявления потенциальных и реальных угроз экономической безопасности;

-организационно-управленческая деятельность:

организация работы малых коллективов и групп исполнителей в процессе решения конкретных профессиональных задач;

-научно-исследовательская деятельность:

проведение прикладных научных исследований в соответствии с профилем своей профессиональной деятельности.

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

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- Способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ (ПК-5);

- способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения эконо-

мической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);

- способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42);

- способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; структуру команды проекта, функции ее участников; методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его параметров; инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов; сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций, методы и алгоритмы ситуационного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с учетом потребностей экономической безопасности, -классификации и перечень бизнес-процессов в организации, методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов, системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета в процессах и проектах, методы контроля бизнес-процессов, понятие и классификации бизнес-проектов, организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций, методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, методы, виды и формы финансирования проектов, виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, методы и критерии оптимизации проектов. Уметь обосновывать структуры и функции участников команды проекта; планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов; выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом потребностей экономической безопасности организации, планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов, разрабатывать планы и организационные структуры операционной, деятельности, моделировать и оптимизировать бизнес-проекты, производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования, разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, разрабатывать модели проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты. Владеть навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; инструментарием контроля и мониторинга

выполнения проектов; навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации, методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов, навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов.

2.1 Перечень компетенций

Но- мер/инде- кс ком- петен- ции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-5	Способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его параметров; -инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов	-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; -разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов	- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; - инструментарием контроля и мониторинга выполнения проектов
ПК-41	способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации	-сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций, -методы и алгоритмы ситуационного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с уче-	-выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, -разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом	-навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспе-

		том потребностей экономической безопасности	потребностей экономической безопасности организации	чения экономической безопасности организации
ПК-42	способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов	-классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов, -системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета в процессах и проектах, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов, -организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, - структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций,	-планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -моделировать и оптимизировать бизнес-проекты, -производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования	-методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов
ПК-43	способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов	-методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, - методы, виды и формы финансирования проектов, -виды, принципы, мето-	-разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -разрабатывать модели	-навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных

		ды и критерии оценки эффективности проектов, понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, методы и критерии оптимизации проектов	проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты	проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов
--	--	--	---	---

3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-проектами и процессами» отнесена к обязательным дисциплинам вариативной части дисциплин.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций: ПК-5, ПК-41, ПК-42, ПК-43.

В ходе изучения дисциплины большое внимание уделяется аспектам, связанным с методологическими особенностями дисциплины, которые носят собирательный, междисциплинарный и прикладной характер.

Эти особенности заключаются в следующем:

во-первых, основой дисциплины является современная теория и практика организации и управления операциями, работами, функциями в проектах, процессах, организациях различных сфер деятельности (понятийный аппарат, методология);

во-вторых, дисциплина использует категории, понятия и методы других отраслей знаний и учебных дисциплин (теория бухгалтерского и управленческого учета, экономической теории, методов экономического анализа и разработки управленческих решений, теории менеджмента и др.);

в-третьих, изложение дисциплины базируется на практических примерах и широком спектре практических ситуаций.

Организация изучения дисциплины предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, самостоятельную работу студентов по темам дисциплины.

«Управление бизнес-проектами и процессами» как учебная дисциплина в системе подготовки экономистов связана с дисциплинами учебного плана:

в теоретико-методологическом направлении – с «Экономическая безопасность», «Экономическая теория», «Управление организацией», «Контроль и ревизия», «Бухгалтерский управленческий учет», «Прогнозирование и планирование экономики», «Ценообразование», «Экономика организаций», «Теория экономического анализа», «Управление проектами».

в направлении, обеспечивающим изучение количественных форм экономических явлений и процессов для принятия организационных решений – со «Статистикой», «Математикой», «Эконометрикой», «Комплексный экономический анализ», «Бухгалтерский финансовый учет», «Информационные системы в экономике», «Управленческий анализ», «Методы оптимальных решений».

в направлении, обеспечивающим связь и взаимосвязь экономических процессов организаций, проектов - с «Экономическая безопасность», «Финансы», «Страхование» «Аудит», «Маркетинг и мониторинг экономической безопасности», «Экономика организации (предприятия)», «Финансовый менеджмент».

Содержательно-логические связи дисциплины (модуля) «Управление бизнес-проектами и процессами»

Содержательно-логические связи	
коды и название учебных дисциплин (модулей), практик	
на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой

(Экономическая теория); (Экономическая безопасность) (Информационные системы в экономике) (Теория экономического анализа); (Бухгалтерский управленческий учет) (Бухгалтерский финансовый учет) (Экономика организации (предприятия)); (Управление организацией (предприятием)) (Управление проектами) (Ценообразование) (Прогнозирование и планирование экономики) (Маркетинг и мониторинг экономической безопасности) (Статистика) (Финансы) (Методы оптимальных решений)	(Контроль и ревизия) (Судебная экономическая экспертиза) (Аудит) (Финансовый менеджмент) (Управленческий анализ) (Страхование) (Преддипломная практика)
--	---

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

Общая трудоемкость на очной форме обучения составляет 6 зач.ед. (216 часа). Из них 84 часа – аудиторная работа (в т.ч. лекции – 32 часа, практические занятия – 52 часа), 132 часов – самостоятельная (внеаудиторная) работа, экзамен. На заочной форме обучения 20 часа аудиторная работа (в т.ч. лекции – 8 часов, практические занятия – 12 часов), 196 часа - самостоятельная работа, контрольная работа, подготовка к экзамену.

Вид учебной работы, часов	Очная форма обучения		Заочная форма обучения	
	Семестр		Семестр	
	9	10	11	
1.Аудиторная работа, всего:	84	14	6	
Лекции	32	8	-	
Практические занятия	52	6	6	
2.Самостоятельная работа студентов (СРС):	105	94	93	
-рефераты				
-контрольная работа			-	30
-самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала, учебников и учебно-методических пособий, подготовка к практическим занятиям и пр.)	105	94	63	
Промежуточная аттестация: экзамен	27	-	9	
Общая трудоемкость дисциплины	216	108	108	

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

5.1 Структура дисциплины

5.1.1 Структура дисциплины (очная форма обучения)

№ п/п	Се- мestr Недели семест-	Раздел дисциплины (модуля), темы разде- ла	Виды учебной работы, вклю- чая СРС и трудоемкость (в ча- сах)	Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС
-------	-----------------------------------	--	---	---

				всего	лекция	практические занятия	лаб. практи-кум	семинары	СРС	(по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам)
1	9	1-4	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	36	6	10			20	
1.1	9	1	Бизнес-процессы как объект экономического управления	7	1	2			4	Входной контроль - тестирование
1.2	9	1-2	Критерии и показатели оценки бизнес-процессов организации	6,5	0,5	2			4	
1.3	9	2	Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	4,5	0,5	-			4	
1.4	9	2	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	8	2	2			4	
1.5	9	3-4	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	10	2	4			4	Текущая аттестация - тестирование
2	9	4-8	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	54	10	16			28	
2.1	9	4	Функционально-стоимостной анализ как метод управления бизнес-процессами	5	1	-			4	
2.2	9	4-5	Методический инструментарий измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе	10	2	4			4	
2.3	9	5	Основы бюджетирования бизнес-процессов	10	2	4			4	Текущая аттестация - тестирование
2.4	9	6	Методы и системы учета, анализа затрат и калькулирования себестоимости	5	1	-			4	
2.5	9	6	ABC-метод как метод управления себестоимости	7	1	2			4	

			мостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат							
2.6	9	6-7	Методологический инструментарий учета затрат и калькулирования себестоимости а ABC-методе	10	2	4			4	Текущая аттестация - тестирование
2.7	9	8	Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	7	1	2			4	
3	9	9-12	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	49	8	12			29	
3.1	9	9	Основные положения управления проектами	11	2	2			7	
3.2	9	9-10	Жизненный цикл и структура проекта	11	2	2			7	
3.3	9	10-11	Функциональные области управления проектами	14	2	4			8	
3.4	9	11-12	Особенности и характеристики проектной деятельности	13	2	4			7	Текущая аттестация - тестирование
4	9	13-16	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	50	8	14			28	
4.1	9	13	Процессы управления проектами	12	2	2			8	
4.2	9	13-15	Управление разработкой проекта	12	2	6			4	
4.3	9	15-16	Управление реализацией проекта -	12	2	2			8	
4.4	9	16-17	Построение модели управления проектом	14	2	4			8	Текущая аттестация - тестирование
5.	9	17-18	Подготовка к экзамену	27					27	Промежуточная аттестация - тестирование
Итого				216	32	52			132	

5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)	Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС
-------	---------	-----------------	--	---	---

				всего	лекция	практические занятия	лаб. практи-кум	семинары	СРС	(по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам)
1	10	1-4	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	43	2	3			38	
1.1	10	1	Бизнес-процессы как объект экономического управления	7,5	0,5	-			7	Входной контроль - тестирование
1.2	10	1-2	Критерии и показатели оценки бизнес-процессов организации	7,5	0,5	1			6	
1.3	10	2	Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	7	-	-			7	
1.4	10	2	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	9,5	0,5	1			8	
1.5	10	3-4	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	11,5	0,5	1			10	Текущая аттестация - тестирование
2	10	4-8	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	45	2	3			40	
2.1	10	4	Функционально-стоимостной анализ как метод управления бизнес-процессами	6	-	-			6	
2.2	10	4-5	Методический инструментарий измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе	5,5	0,5	1			4	
2.3	10	5	Основы бюджетирования бизнес-процессов	9,5	0,5	1			8	Текущая аттестация - тестирование
2.4	10	6	Методы и системы учета, анализа затрат и калькулирования себестоимости	4	-	-			4	
2.5	10	6	ABC-метод как метод управления себестоимости	4	-	-			4	

			мостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат							
2.6	10	6-7	Методологический инструментарий учета затрат и калькулирования себестоимости а ABC-методе	6,5	0,5	1			5	Текущая аттестация - тестирование
2.7	10	8	Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	9,5	0,5	-			9	
3	10-11	9-12	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	42	2	3			37	
3.1	10-11	9	Основные положения управления проектами	10,5	0,5	-			10	
3.2	10-11	9-10	Жизненный цикл и структура проекта	10,5	0,5	1			9	
3.3	10-11	10-11	Функциональные области управления проектами	10,5	0,5	2			8	
3.4	10-11	11-12	Особенности и характеристики проектной деятельности	10,5	0,5	-			10	Текущая аттестация - тестирование
4	10-11	13-16	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	47	2	3			42	
4.1	10-11	13	Процессы управления проектами	11,5	0,5	-			11	
4.2	10-11	13-15	Управление разработкой проекта	12,5	0,5	2			10	
4.3	10-11	15-16	Управление реализацией проекта -	10,5	0,5	-			10	
4.4	10-11	16-17	Построение модели управления проектом	12,5	0,5	1			11	Текущая аттестация - тестирование
5.1	10-11	17-18	Выполнение контрольной работы	30					30	
5.2	10-11	17-18	Подготовка к экзамену	9					9	Промежуточная аттестация - тестирование
Итого				216	8	12			196	

5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Кол-во часов		Компетенции (вместо цифр – шифр и номер компетенции из ФГОС ВО)				
	ОФО	ЗФО	ПК-41	ПК-42	ПК-43	ПК-5	общее количество компетенций

Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	36	43	+	+	+	-	3
Бизнес-процессы как объект экономического управления	7	7,5	+	+	-	-	2
Критерии и показатели оценки бизнес-процессов организации	6,5	7,5	-	+	+	-	2
Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	4,5	7	-	+	+	-	2
Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	8	9,5	-	+	+	-	2
Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	10	11,5	-	+	+	-	2
Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	54	45	+	+	+	-	3
Функционально-стоимостной анализ как метод управления бизнес-процессами	5	6	+	+	+	-	3
Методический инструментарий измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе	10	5,5	+	+	+	-	3
Основы бюджетирования бизнес-процессов	10	9,5	+	+	+	-	3
Методы и системы учета, анализа затрат и калькулирования себестоимости	5	4	-	-	+	-	1
ABC-метод как метод управления себестоимостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат	7	4	-	+	+	-	2
Методологический инструментарий учета затрат и калькулирования себестоимости а ABC-методе	10	6,5	-	+	+	-	2
Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	7	9,5	-	+	+	-	2
Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	49	42	+	+	+	+	4
Основные положения управления проектами	11	10,5	+	-	-	+	2
Жизненный цикл и структура проекта	11	10,5	+	+	-	+	3
Функциональные области управления проектами	14	10,5	+	+	+	+	4
Особенности и характеристики проектной деятельности	13	10,5	-	+	+	+	3
Модуль 4. Методологические основы управления проектами	50	47	+	+	+	+	4
Процессы управления проектами	12	11,5	+	+	-	+	3

Управление разработкой проекта	12	12,5	+	+	+	+	4
Управление реализацией проекта -	12	10,5	-	+	+	+	3
Построение модели управления проектом	14	12,5	-	+	+	+	3
Выполнение контрольной работы	-	30	+	+	+	+	4
Подготовка к экзамену	27	9	+	+	+	+	4

5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№	Название раздела (темы)	Содержание раздела в дидактических единицах
1	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	
1.1	Бизнес-процессы как объект экономического управления	История и предпосылки зарождения науки управления бизнес-процессами. Основные понятия в управлении бизнес-процессами. Классификации бизнес-процессов. Сущность и содержание управления бизнес-процессами. Принципиальные отличия технологически и процессно-ориентированных организаций. Система и структура бизнес-процессов в организации, классификация типовых бизнес-процессов организации.
1.2	Критерии и показатели оценки бизнес-процессов организации	Методы и критерии оценки бизнес-процессов. Типовая структура и перечень критериев оценки бизнес-процессов. Критерии и показатели оценки входов и выходов бизнес-процессов. Критерии и показатели оценки хода бизнес-процессов. Критерии и показатели оценки потребителей бизнес-процессов. Методологический инструментарий разработки системы критериев и показателей оценки бизнес-процессов.
1.3	Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	Основы понятия структурного анализа. Цели и задачи структурного анализа и моделирования бизнес-процессов. Система стандартов моделирования бизнес-процессов. Общие принципы разработки бизнес-процессов. Методология моделирования бизнес-процессов по SADT.
1.4	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	Сущность, назначение и концептуальные положения языка описания язык (стандарта). Структура функциональных блоков и правила их написания. Интерфейсные дуги и правила их написания. Варианты последовательности построения декомпозиции бизнес-процесса.
1.5	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	Сущность, назначение и концептуальные положения языка описания (стандарта). Типы диаграмм и форма их представления. Понятие и правила написания функциональных элементов. Элементы связи, виды и их назначение, правила их написания. Примечания и правила их написания. Перекрестки, понятие, назначения, типы, виды и разновидности перекрестков, правила их написания. Ссылки, типы, назначение, правила их написания.
2	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	
2.1	Функционально-стоимостной анализ как метод управления бизнес-процессами	Источники и предпосылки зарождения ФСА, история его развития и современные представления. Основные понятия ФСА. Особенности и основные характеристики ФСА. Концепция ФСА. Принципы ФСА. Правила описания сети процессов (операций) в ФСА.
2.2	Методический инструментарий измерения, оценки и реинжини-	Понятие ресурса, их виды, типы и разновидности. Структура определения стоимости бизнес-процесса. Правила и формула определения стоимости функции в операции (процессе). Правила и формула определения стоимости процесса (операции) в продукте. Правила и формула опреде-

	ринга бизнес-процессов в ФСА методе	ления стоимости продукта (промежуточного продукта) в сети процессов (в деятельности) организации. Задачи ФСА. Алгоритм ФСА. Проблемы ФСА. Основные направления ФСА. Методический инструментарий оценки и реинжиниринга производительности бизнес-процесса. -//- стоимости бизнес-процесса. Цели, задачи и инструментарий получения информации для управления бизнес-процессами. Цели и задачи бюджетирования бизнес-процессов (операций).
2.3	Основы бюджетирования бизнес-процессов	Основные понятия, структура бюджета бизнес-процесса. Цели, задачи и методика бюджетирования количественных параметров бизнес-процессов. Контроль и оценка исполнения бюджетов
2.4	Методы и системы учета, распределения, анализа затрат и калькулирования себестоимости процессов и продуктов	Традиционные методы учета затрат (попроцессный, позаказный, попередельный и др.) Новые методы – стандарт-кост, директ-кост. Методы распределения затрат – прямые затраты на зарплату, прямые затраты на материалы, выручка, общие затраты, человеко-часы и т.д. Методики калькулирования себестоимости (примеры). Недостатки применяемых методов и методик для целей управления. Возможности применения отдельных методов для целей управления.
2.5	ABC-метод как метод управления себестоимостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат	Предистория зарождения ABC-метода. Сущность и назначение ABC-метода. Цели и задачи ABC-метода. Методология ABC-метода – варианты алгоритмов учета затрат и калькулирования себестоимости. Достоинства и недостатки ABC-метода. Возможности и проблемы применения ABC-метода.
2.6	Методологический инструментарий учета затрат и калькулирования себестоимости в ABC-методе	Распределение затрат на ресурсы, основные понятия, классификация ресурсов, объекты учета, базы распределения, статьи затрат. Перенесение стоимости ресурсов на процессы, основные понятия, классификация процессов, объекты учета, базы распределения, статьи затрат, правила переноса затрат в разрезе видов процессов (операций) – примеры, модель (система уравнений) распределения затрат. Перенесение стоимости операций на объекты затрат, основные понятия, классификация объектов затрат, базы распределения, статьи затрат, варианты алгоритмов переноса затрат на объекты.
2.7	Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	Основные понятия и требования к организации процесса моделирования. Участники процесса моделирования и их функции. Правила и рекомендации по выделению и моделированию бизнес-процессов. Модели, регламенты и инструкции бизнес-процессов
3	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	
3.1	Основные положения управления проектами	Определение понятия «проект»; классификация проектов; концепция и базовые понятия управления проектами; Ситуации целесообразности перехода организационного управления к проектному режиму («управление проектами»); история развития теории и методики управления проектами; развитие системы управления проектами в России; актуальность управления проектами в перестроечных процессах хозяйствования и социальной организации гражданского общества России; профессиональные организации по управлению проектами; вопросы подготовки менеджских кадров по управлению проектами.
3.2	Жизненный цикл и структура проекта	Жизненный цикл проекта; разделение проекта на организационные фазы, их функциональное назначение и особенности ; участники и команда проекта ; структуризация и иерархическая система работ проекта; мето-

		ды стандартизации и последовательные шаги реализации проекта; внешнее окружение проекта.
3.3	Функциональные области управления проектами	Управление содержанием проекта; управление временем проекта; управление стоимостью проекта; управление качеством проекта; управление материальными ресурсами проекта; управление персоналом проекта; управление рисками проекта; управление информацией и коммуникациями проекта; интеграционное управление проекта; особенности управления проектной деятельностью в различных организационных структурах (линейная, функциональная, линейно-штабная, функционально-штабная, линейно-функциональная, пирамидальная, матричная и другие - смотри дисциплину «Теория организации» учебного плана специальностей менеджерского направления).
3.4	Особенности и характеристики проектной деятельности	Эволюция представлений о качестве. Значение унификации, стандартизации и сертификации продукции. Показатели качества. Концепция всеобщего управления качеством. Международные стандарты качества. Регулирование затрат на управление качеством. Экономическая эффективность управления качеством. Инструменты повышения качества процессов и продукции: построение схемы процесса; контрольный листок; «мозговая атака»; диаграмма Парето; диаграмма Исикава; временной ряд; гистограмма; диаграмма рассеяния; контрольная карта. Система контроля качества продукции. Аудит качества.
4	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	
4.1	Процессы управления проектами	Бизнес-процесс управления в рамках управления проектом; группы и виды процессов управления проектом; технология «Воркфлов»; взаимосвязь и взаимодействие процессов управления проектом.
4.2	Управление разработкой проекта	Инициация проекта как реакция на потребности и проблемы в деятельности рассматриваемой (исследуемой) организации; планирование проекта по всем его функциональным подсистемам; разработка «сетевых моделей»; календарное планирование процесса разработки проекта по «методу критического пути»; ресурсное планирование проекта; бюджетирование проекта; организационные уровни управления проектом (структура «масштабности» и «взаимозависимости» функционально подсистемных задач проекта); документирование проекта на всех стадиях его разработки.
4.3	Управление реализацией проекта	Процедуры и фазы исполнения проекта; контроль исполнения проекта; мониторинг фактического выполнения работ в соответствии с календарным планом реализации проекта; анализ текущих и заключительных результатов проекта; процедуры введения корректирующих действий в процессе реализации (исполнения) и внедрения проекта; управление изменениями в проектной деятельности на всех стадиях его реализации и внедрения; критерии оценки момента завершения проекта (проектной работы)
4.4	Построение модели управления проектом	критерии к системе принятия решений в проектной деятельности; организация бизнес - планирования для маркетинговых решений; динамическое моделирование бизнес - процессов; типология принятия и реализации маркетинговых решений; управление ценообразованием в проекте; разработка системы поддержки принятия решений; методы построения модели единого информационного пространства, необходимого для проектной деятельности

5.2 Содержание практических занятий

5.2.1 Практические занятия*

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лабораторного практикума	Трудоемкость (час.)	
			ОФО	ЗФО
1	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов		10	3
1.1	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Кейс-задача 1. Идентификация бизнес-процессов.	2	-
1.2	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Кейс-задача 2. Разработка системы критериев и показателей оценки бизнес-процесса.	2	1
1.3	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Кейс-задача 3. Проектирование бизнес-процесса в стандарте IDEF0.	2	1
1.4	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Кейс-задача 4. Проектирование бизнес-процесса в стандарте IDEF3.	4	1
2	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов		16	3
2.1	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Кейс-задача 5. Функционально-стоимостной анализ продукта.	2	-
2.2	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Кейс-задача 6. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса	2	1
2.3	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Кейс-задача 7. Разработка бюджета бизнес-процесса	4	1
2.4	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Сквозная задача. ABC-анализ основной деятельности организации	6	1
2.5	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Кейс-задача 8. Формализация и оптимизация бизнес-процесса.	2	-
3	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами		12	3
3.1	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Постановка цели проекта и анализ основных принципов организации проекта	2	-
3.2	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Кейс-задача. Декомпозиция структуры и фаз проекта, анализ жизненного цикла и структуры проекта	1	1

3.3	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Формулировка целей проекта и выработка стратегии их достижения	1	-
3.4	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Разработка плана-графика реализации и ресурсного обеспечения проекта	2	1
3.5	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование функциональных областей проекта, поиск и оценка рисков проекта	2	1
3.6	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование системы качества процессов и продукции проекта: построение схемы процесса, мозговой штурм проблем качества, построение диаграмм Парето и Исикавы	2	-
3.7	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Творческое задание. Исследование системы качества процессов и продукции проекта: разработка временного ряда, гистограммы, диаграммы рассеивания, контрольной карты	2	-
4	Модуль 4. Методологические основы управления проектами		14	3
4.1	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача. Разработка бизнес-процесса управления проектом	2	-
4.2	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Решение задач по сетевому планированию	2	1
4.3	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Задача. Бюджетирование ресурсного обеспечения проекта	2	1
4.4	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Задача. Составление финансового плана проекта	2	1
4.5	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача. Разработка организационной структуры проекта, анализ рисков проекта и обсуждение процессов реализации проекта	2	-
4.6	Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Кейс-задача. Задачи сбалансирования менеджмента «проектного треугольника» (предметная область, сроки, стоимость) и обсуждение процессов управления проектами	4	-

* 1.Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Конспект лекций для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 118 с. <http://portal.izhgsha.ru/>

2.Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 60 с. <http://portal.izhgsha.ru/>

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Оптимизация принятия управленческих решений.

2. Конфликты и пути их разрешения.
3. Стратегическое планирование, особенности и проблемы.
4. Методы управления трудовой деятельностью. Мотивация трудовой деятельности.
5. Социально-психологический климат, пути оптимизации. Этика деловых отношений.
6. Имидж руководителя.
7. Коммуникация в системе управления.
8. Цели и система управления фирмой.
9. Управление человеческими ресурсами, сущность, проблемы.
10. Внутрифирменное планирование, сущность, проблемы.
11. Миссия и цели организации, управление по целям.
12. Внутрифирменная система информации, задачи, функции.
13. Инновационная деятельность организации.
14. Социально-экономическая политика организации.
15. Управление предприятием, цели и задачи.
16. Формы организации в системе менеджмента.
17. Эффективность управления, критерии и показатели.
18. Социальная ответственность и организационная культура организации.
19. Риск-менеджмент, особенности, цели.
20. Организация как система, характеристика, подходы к исследованию.
21. Интеграционные процессы управления.
22. Управление экономическими отношениями предприятия.
23. Тайм-менеджмент, особенности цели.
24. Состояние и перспективы развития маркетинговой деятельности в России.
25. Ценовая политика. Инструменты воздействия на потребителя в рамках ценовой политики.
26. Сбытовая политика. Инструменты воздействия на потребителя в рамках сбытовой политики.
27. Сбытовая политика. Задачи сбытовой политики и пути их решения.
28. Коммуникационная политика. Реклама. Стимулирование сбыта. Персональная продажа.
29. Коммуникативная политика. Отношения с общественностью (PR).
30. Эволюция теории менеджмента
31. Методы и критерии оценки результативности и эффективности экономических процессов в организациях.
32. Бюджетирование как метод управления бизнес процессами.
33. Особенности разработки и управления кроссорганизационными бизнес-процессами.
34. Складская логистика (по видам складского хозяйства).
35. Производственная логистика (по отраслям народного хозяйства и видам производств).
36. Сбытовая логистика (по отраслям народного хозяйства и видам торговых операций).
37. Заготовительная логистика (по отраслям народного хозяйства и видам заготавливаемых факторов производства).
38. Транспортная логистика (по видам транспортных и механизированных работ).
39. Описание бизнес-процессов в методологии ARIS.
40. Описание бизнес-процессов в стандарте UML.
41. Состояние и развитие системы менеджмента качества в России.
42. Практика реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческих организациях.

5.3 Образовательные технологии

Применение мультимедийного оборудования на лекциях. компьютерных программ MICROSOFT OFFICE, справочно-информационных систем для самостоятельной работы.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
9	Л	На лекциях планируется использование неимитационной технологии (проблемная лекция с мультимедийной демонстрацией основных положений теории)	4
9	ПР	Анализ практических ситуаций. Разработка структур команд управления проектами, планов проектов, исследование рисков и угроз, обоснование мер по снижению рисков, мероприятий по обеспечению качества. Студенты выполняют задания в группах и выступают в роли разработчиков, исследователей и экспертов.	10
Итого			14

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Рабочая программа дисциплины «Управление бизнес-проектами и процессами»
2. Инструкция по работе с информационно-справочными системами
3. Задания, приведенные в литературе и порядок их выполнения (по заданию преподавателя)
4. Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Конспект лекций для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 118 с. <http://portal.izhgsha.ru/>
5. Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 60 с. <http://portal.izhgsha.ru/>

6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная форма обучения)*

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов			
1.1	Бизнес-процессы как объект экономического управления	4	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции и кейс-задаче 1	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
1.2	Критерии и показатели оценки бизнес-процессов организации	4	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции и кейс-задаче 2	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
1.3	Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	4	Работа с учебной литературой	-
1.4	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	4	Работа с учебной литературой, подготовка к лекциям, подготовка и выполнение исследовательской кейс-задаче 3	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
1.5	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	4	Работа с учебной литературой, подготовка к лекциям, подготовка и выполнение исследовательской деловой игры 4	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов			
2.1	Функционально-стоимостной	4	Работа с учебной литературой, под-	Проверка отчета о кейс-задаче

	анализ как метод управления бизнес-процессами		готовка к исследовательской кейс-задаче 5	и заслушивание докладов
2.2	Методический инструментарий измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе	4	Работа с учебной литературой, подготовка к исследовательской кейс-задаче 6	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2.3	Основы бюджетирования бизнес-процессов	4	Работа с учебной литературой, подготовка к кейс-задаче 7	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2.4	Методы и системы учета, анализа затрат и калькулирования себестоимости	4	Работа с учебной литературой	-
2.5	ABC-метод как метод управления себестоимостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат	4	Работа с учебной литературой, выполнение расчетно-аналитической работы (сквозная задача)	-
2.6	Методологический инструментарий учета затрат и калькулирования себестоимости в ABC-методе	4	Работа с учебной литературой, выполнение расчетно-аналитической работы (сквозная задача)	Проверка выполнения задачи
2.7	Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	4	Работа с учебной литературой, подготовка к исследовательской кейс-задаче 8	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
3	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами			
3.1	Основные положения управления проектами	7	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
3.2	Жизненный цикл и структура проекта	7	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
3.3	Функциональные области управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	-
3.4	Особенности и характеристики проектной деятельности	7	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
4	Модуль 4. Методологические основы управления проектами			
4.1	Процессы управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	
4.2	Управление разработкой проекта	4	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
4.3	Управление реализацией проекта -	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
4.4	Построение модели управления проектом	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
5.	Промежуточная аттестация экзамен	27		экзамен

6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)*

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов			
1.1	Бизнес-процессы как объект экономического управления	7	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции и кейс-задаче 1	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
1.2	Критерии и показатели оцен-	6	Работа с учебной литературой, под-	Проверка отчета о кейс-задаче

	ки бизнес-процессов организации		готовка к лекции и кейс-задаче 2	и заслушивание докладов
1.3	Основы методологии структурного анализа и описания бизнес-процессов	7	Работа с учебной литературой	-
1.4	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0	8	Работа с учебной литературой, подготовка к лекциям, подготовка и выполнение исследовательской кейс-задаче 3	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
1.5	Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF3	10	Работа с учебной литературой, подготовка к лекциям, подготовка и выполнение исследовательской деловой игры 4	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2	Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов			
2.1	Функционально-стоимостной анализ как метод управления бизнес-процессами	6	Работа с учебной литературой, подготовка к исследовательской кейс-задаче 5	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2.2	Методический инструментальный измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе	4	Работа с учебной литературой, подготовка к исследовательской кейс-задаче 6	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2.3	Основы бюджетирования бизнес-процессов	8	Работа с учебной литературой, подготовка к кейс-задаче 7	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
2.4	Методы и системы учета, анализа затрат и калькулирования себестоимости	4	Работа с учебной литературой	-
2.5	ABC-метод как метод управления себестоимостью бизнес-процессов, продуктов и иных объектов затрат	4	Работа с учебной литературой, выполнение расчетно-аналитической работы (сквозная задача)	-
2.6	Методологический инструментальный учета затрат и калькулирования себестоимости в ABC-методе	5	Работа с учебной литературой, выполнение расчетно-аналитической работы (сквозная задача)	Проверка выполнения задачи
2.7	Основы моделирования и оптимизации бизнес-процессов	9	Работа с учебной литературой, подготовка к исследовательской кейс-задаче 8	Проверка отчета о кейс-задаче и заслушивание докладов
3	Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами			
3.1	Основные положения управления проектами	10	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
3.2	Жизненный цикл и структура проекта	9	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
3.3	Функциональные области управления проектами	8	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	-
3.4	Особенности и характеристики проектной деятельности	10	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
4	Модуль 4. Методологические основы управления проектами			
4.1	Процессы управления проектами	11	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	
4.2	Управление разработкой проекта	10	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов
4.3	Управление реализацией проекта -	10	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задачам	Проверка отчета о творческих заданиях, кейс-задачам и заслушивание докладов

4.4	Построение модели управления проектом	11	Работа с учебной литературой, подготовка к творческим заданиям, кейс-задам	Проверка отчета о творческом задании, кейс-задам и заслушивание докладов
5.1	Выполнение контрольной работы	30	Выполнение контрольной работы	Собеседование
5.2	Промежуточная аттестация экзамен	9	Изучение вопросов к экзамену	экзамен

- *1. Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Конспект лекций для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 118 с. <http://portal.izhgsha.ru/>
2. Кондратьев Д.В. Управление бизнес-проектами и процессами. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность». – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2017. – 60 с. <http://portal.izhgsha.ru/>

6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Перечень вопросов для тестирования:

Вариант тестированного контроля.

- Какие процессы добавляют стоимость всем процессам:
 - основные
 - процессы управления
 - вспомогательные
 - основные и вспомогательные
- Методологией и стандартом чего является IDEF3?
 - моделирования процессов
 - документирования процессов
 - оба ответа верны
- IDEF3 представляет собой ...
 - механизм документирования и сбора информации о процессах
 - применение для построения информационной модели, которая представляет структуру информации, необходимой для поддержки функций производственной системы или среды
 - методологию функционального моделирования и графическую нотацию, предназначенную для формализации и описания бизнес процессов
- Комбинации разнообразных сущностей из которых состоит система
 - часть
 - элемент
 - целое
- Что подразумевает вход в процесс
 - ископаемое
 - ресурсы
 - параболла
- Этапы проведения ФСА:
 - подготовительный;
 - информационный;
 - аналитический;
 - исследовательский;
 - прогнозный
- Виды анализа ФСА
 - исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации;

Б) определение бизнес-процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа;

В) проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью.

8. Бюджет затрат, пересчитанный на выполнение плана производства (продаж) называется:

- а) гибким;
- б) жестким;
- в) мягким;
- г) строгим;
- д) грубым.

9. Причинами отклонения фактических затрат от запланированных могут быть:

- а) ошибки в измерении фактического результата;
- б) устаревшие нормативы, не отражающие реальных условий функционирования предприятия;
- в) неэффективное осуществление операций;
- г) случайные или неконтролируемые факторы.

10. Диаграмма, полученная при декомпозиции родительских блоков набор тщательно взаимосогласованных описаний

- А) композиция
- Б) декомпозиция
- В) нет ответа

11. Метод организации типового строительства, разработанный в России в 1930-е годы, называется:

- а) поточно-гнездовым методом;
- б) методом встречных захваток;
- в) методом параллельного проектирования;
- г) поточным методом.

12. Проектное исследование включает в себя три аспекта. Какой из представленных аспектов лишний:

- а) технико-экономический анализ;
- б) технический анализ;
- в) финансовый анализ;
- г) общий экономический анализ.

13. В какой из анализов проектного исследования включается составление денежных потоков для планирования ликвидности:

- а) финансовый анализ;
- б) технический анализ;
- в) технико-экономический анализ;
- г) общий экономический анализ.

14. В какой из анализов проектного исследования включается анализ общеэкономической ситуации:

- а) технический анализ;
- б) общий экономический анализ;
- в) технико-экономический анализ;
- г) финансовый анализ.

15. Как называется отдельный самостоятельный проект конкретного типа, вида и масштаба:

- а) монопроект;
- б) мультипроект;
- в) мегапроект;

г) мега-монопроект.

16. Какой максимальный срок жизни у краткосрочных проектов по длительности реализации:

- а) 6 лет;
- б) 2 года;
- в) 5 лет;
- г) 3 года.

17. Общеэкономический анализ включает в себя:

- а) анализ общеэкономической ситуации;
- б) разработка обзора денежных потоков для расчёта эффективности;
- в) представление источников финансирования;
- г) составление обзора денежных потоков для планирования ликвидности.

18. Какое из прединвестиционных исследований включает в себя оценка объёмов, сроков, цен их динамики и тенденции развития в будущем по сырью, материалам, рабочей силе, оборудованию, потенциальным местам размещения проекта или портфеля:

- а) оценка технологической выполнимости;
- б) оценка технико-экономической выполнимости;
- в) оценка физической выполнимости;
- г) оценка экономической выполнимости.

19. Совокупность мероприятий по продаже или реперофилированию активов проекта или портфеля, а так же последующая критическая оценка результатов, положительных и отрицательных сторон в осуществлении инвестиционной деятельности в рамках данного проекта или портфеля называется:

- а) стадия ликвидации инвестиционного объекта и его заключительная оценка;
- б) прединвестиционная стадия;
- в) стадия реализации инвестиции;
- г) эксплуатационная стадия.

20. Сколько стадий включает в себя инвестиционный цикл:

- а) 2;
- б) 6;
- в) 3;
- г) 4.

Примеры контрольных работ:

Вариант контрольной работы (5 заданий)

Задание 1. Теоретический вопрос. Вариант задания определяется по последней цифре номера зачетной книжки (например, номер зачетной книжки 3840 – вариант 10).

1. Методы и критерии измерения и оценки результативности и эффективности бизнес-процессов в организациях.

Задание 2. Индивидуальный исследовательский проект «Проектирование бизнес-процесса в стандарте IDEF0 и функционально-стоимостной анализ его операций». Выполнить на примере организации (предприятия, учреждения), в которой работает студент.

1. Выбрать (и сформулировать наименование) один из бизнес-процессов организации (целесообразно взять тот бизнес-процесс, в выполнении которого задействован сам студент).

2. Установить цель разработки выбранного бизнес-процесса и точку зрения, входы, выходы, управленческие воздействия, исполнителей.

3. Описать бизнес-процесс инструментами стандарта IDEF0, декомпозировав его до третьего уровня, то есть а) составить контекстную диаграмму бизнес-процесса, б) составить диаграмму перечня работ, составляющих бизнес-процесс, в) составить диаграммы перечней операций, составляющих каждую работу.

4. Произвести функционально-стоимостной анализ одной из работ (по выбору студента):

а) определить стоимость механизмов и управления для каждого ресурса, используемого в

операциях анализируемой работы, б)определить стоимость каждого ресурса, в)определить стоимости каждой операции работы, г)определить стоимость работы и стоимости каждого из ее результатов (продуктов).

Задание 3. «Сетевое планирование проектов» – Построить сетевой график проекта и обосновать выбор наиболее эффективного варианта решения проблемной ситуации.

ООО «МИР» разрабатывает небольшой проект. Информация о работах проекта приведена в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель (по вариантам)									
		В-1	В-2	В-3	В-4	В-5	В-6	В-7	В-8	В-9	В-10
A	-	11	12	8	10	9	11	12	8	9	10
B	-	16	13	12	14	11	15	15	17	14	16
C	A	4	6	6	5	3	4	6	7	3	5
D	A	6	8	5	7	6	4	8	5	7	4
E	C	6	5	8	7	4	9	5	7	4	6
F	B, C	8	9	6	8	7	5	9	8	7	6
G	B, C	10	14	11	12	9	10	11	8	9	12
H	D, E, F	6	7	5	6	4	7	5	7	4	6
I	B, C	20	18	19	21	22	20	21	19	18	22
J	D, E, F	10	17	12	13	11	9	11	11	9	10
K	G, H	2	4	3	5	6	4	3	5	2	1

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия Н должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии Н за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инженеров и рабочих, которые сейчас работают по стадии Е, для выполнения стадии Н. Это приведет к удлинению стадии Е на 2 недели и ее удорожанию на 5 тыс. у.е. Работы по стадии Н будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е. Какую альтернативу следует предпочесть?

Задание 4. «Финансирование проектов» – Разработать графики расчетов по финансированию проекта. Составить графики погашения кредита банка пятью способами: 1) методом погашения основной суммы долга равными долями (равномерный метод), 2) методом погашения основной суммы долга на условиях отсрочки в конце срока финансирования, 3) методом погашения основной суммы и процентов постоянными срочными платежами (метод постоянного аннуитета), 4) методом погашения основной суммы и долга и начисленных процентов на условиях отсрочки в конце срока финансирования, 5) методом погашения основной суммы долга по закону возрастающей арифметической прогрессии.

Кредит получен в размере 100 тыс. руб. сроком на 5 лет. Проценты начисляются в конце каждого полугодия. Номинальная ссудная ставка – 20% годовых.

Задание 5. «Статический метод оценки эффективности проектов» – Оценить эффективность проекта статическим методом.

Оценить эффективность использования земельного участка сельскохозяйственного назначения под выращиванием картофеля. Площадь участка 5 га, цена за 1 га – 10 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 11 тыс. руб., обустройство заградительной канавы вокруг участка – 9 тыс. руб. Срок службы канавы – 2 года. Затраты труда на посев, выращивание и уборку составят 2000 человеко-часов, один час труда стоит 100 руб., затраты на удобрения составляют 40 тыс. руб./га, посадочный материал – 15 тыс. руб./га, средства защиты картофеля – 5 тыс. руб./га, транспортные услуги – 500 руб. за тонну кар-

тофеля, механизированные работы – 30 тыс. руб./га, налог на землю – 5 тыс. руб. за участок, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 6 тыс. руб., управленческие расходы – 2 тыс. руб. Урожайность картофеля – 50 т/га, цена реализации – 5 руб./кг. В деревне проживает 100 жителей, доходы жителей составляли в год – 3 млн. руб.

Перечень заданий к выполнению расчетно-аналитической работы

Задание 1. Промышленная фирма заключила контракт о производстве партии станков, предназначенных к использованию крупным предприятием обувной промышленности для массового производства обуви. Ниже перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков:

Обозначение операции	Операция	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат	-
B	Согласованные оценки	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторских проектов	B
E	Строительство основного цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Нужно изобразить операции с помощью стрелочного графа.

Задание 2. Компания с ограниченной ответственностью «MR» разрабатывает проект небольшого масштаба. Основная информация о нем дана в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель
A	-	11
B	-	16
C	A	4
D	A	6
E	C	6
F	B, C	8
G	B, C	10
H	D, E, F	6
I	B, C	20
J	D, E, F	10
K	G, H	2

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия H должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии H за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инженеров и рабочих, которые сейчас работают по стадии E, для выполнения стадии H. Это приведет к удлинению стадии E на 2 недели и ее удорожанию на

5 тыс. у.е. Работы по стадии Н будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е.. Какую альтернативу следует предпочесть?

Задание 3. Компания с ограниченной ответственностью ООО выполняет заказ, полученный от ее потребителя. Необходимая информация – в таблице:

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Срок, дней			Стоимость для ожидаемой продолжительности, у.е.
		оптимистический	наиболее вероятный	пессимистический	
А	-	3	4	5	1000
В	-	4	7	10	1400
С	-	4	5	6	2000
Д	А	5	6	7	1200
Е	В	2	2,5	6	900
F	С	10	10,5	14	2500
G	D, E	3	4	5	800
Н	G, F	1	2	9	300

Косвенные издержки, связанные с выполнением проекта, составляют 300 у.е. в день. В контракте, заключенном с потребителем, оговорено, что если заказ не будет выполнен в течение 15 дней, сумма штрафа составит 100 у.е. за каждый последующий день. Используя метод PERT: 1) построить сетевой граф. Каково ожидаемое значение времени выполнения всего проекта? Каково значение соответствующей стоимости? 2) Какой путь в графе является критическим? 3) Какова вероятность того, что проект будет завершен без выплаты штрафов?

Задача 4. В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

- составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
- используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
- определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная продолжительность работ, мин.	Оптимистическая	Пессимистическая
------------	--	-----------------	------------------

А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

Ситуационные задачи

Ситуация 1. Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

Ситуация 2. Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

Ситуация 3. Рассматривается проект проведения городского праздника посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

Ситуация 4. Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Москве. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плану строительства не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

Ситуация 5. Вы решили из регионального общественного движения «Наша Россия» (5 тысяч членов) превратиться в федеральную политическую партию под тем же названием с представительствами в 50-и регионах и с общей численностью членов партии не менее 50 тысяч человек. Финансирование планируется получить от членских взносов (25%), а остальное за счет пожертвований сочувствующих программе вашей партии представителей бизнеса.

Вопросы и задания к ситуациям:

1. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.
2. Сформулируйте миссию данного проекта.
3. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.
4. К какому типу относится данный проект.
5. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
6. Проведите PEST-анализ для данного проекта.
7. Сформулируйте видение данного проекта.

8. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.
9. Постройте график СРМ данного проекта.
10. Постройте диаграмму Ганта данного проекта.
11. Постройте диаграмму PERT данного проекта.
12. Постройте карту стратегических групп для данного проекта.
13. Постройте цепочку ценностей данного проекта.
14. Постройте отраслевую цепочку ценностей для отрасли, в которой действует данный проект.
15. Разработайте и обоснуйте систему мотивации персонала (торгового, производственного, менеджеров среднего или высшего звена и др.) для проекта:
 - Систему материального стимулирования;
 - Систему нематериального стимулирования.
16. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
 - Для персонала низового уровня;
 - Для менеджеров среднего звена;
 - Для руководителей организации.
17. Разработайте и обоснуйте систему адаптации сотрудника в проекте.
18. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
19. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом организации:
 - Количественный состав службы управления персоналом;
 - Качественный состав службы управления персоналом;
 - Функциональные направления деятельности службы управления персоналом.
20. Предложите варианты стимулирования сбыта для данного товара (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
21. Выберите наиболее приоритетное, на Ваш взгляд, средство маркетинговой коммуникации для привлечения покупателей продукции (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
22. Окажет ли положительное влияние на поиск партнеров и уровень продаж внедрение системы управления качеством на основе ISO 9000? Объясните, почему.
23. Если возможно ли использование технологии аутсорсинга для данного проекта, то какие из функций могут быть переданы сторонним организациям и почему.
24. Обоснуйте необходимость наличия в данном проекте своего собственного логистического отдела.
25. Проведите краткий анализ конкурентной среды организации на основе пятифакторной модели М. Портера.
26. Выберите наиболее оптимальную рыночную стратегию в данном случае на основе матрицы БКГ. Объясните свой выбор.
27. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.
28. Выберите тип рекламы (информационная, стимулирующая, побуждающая, имиджевая, узнаваемость марки), которую следует использовать в первую очередь в данном случае.
29. Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму проекта в данном случае. Объясните свой выбор.
30. Перечислите разделы бизнес-плана создания данного проекта.
31. Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.
32. Выберите метод формирования команды данного проекта и обоснуйте свой выбор.
33. Выберите способ финансирования данного проекта и обоснуйте свой выбор.
34. Выберите метод контроля фактического выполнения работ по данному проекту и обоснуйте свой выбор.

35. Выберите антикризисную стратегию для данного случая и обоснуйте свой выбор.
36. Выберите инновационную стратегию для данного проекта.
37. Выберите наиболее предпочтительные методы исследования системы управления для данного проекта. Обоснуйте свой ответ.
38. Определите для данного проекта одну ключевую проблему в системе управления и предложите схему исследования и решения этих проблем с использованием метода Дельфи.
39. Постройте для данного проекта схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов).
40. Разработайте систему контроля решений и ее основные элементы для данного проекта.
41. Предложите приоритетные типы управленческих решений в данного проекта.
42. Предложите технологию принятия решений для данного проекта.
43. Спрогнозируйте развитие ситуации с помощью метода разработки сценариев для данного проекта.

Планом предусмотрено: лекции -32 час.; практики и лабораторные -52 час.; самостоятельная работа - 132. Итого – 216 часа.

Лекции		Практика		Творческие задания и задачи		текущий контроль	Итого за семестр
час	баллов за 1 час	час	баллов за 1 час	кол-во задач	баллов за задачу		
6	3	10	3	4	5	20	88
8	3	14	3	5	5	20	111
8	3	12	3	7	5	20	115
8	3	14	3	6	5	20	116
30	90	50	150	22	110	80	430

Оценка самостоятельной работы оценивается по результатам защиты задач и итогам текущего контроля. *Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации приведен в приложении к рабочей программе.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1	Управление проектами : учебное пособие (краткий курс лекций)	Беликова, И.П.	Ставрополь : СтГАУ, 2014 – 80 с	3,4 модули	9	http://rucont.ru/efd/314451	Эл. пос
2	Управление проектами: Учебник	А.А. Грудкин	Орёл : Изд-во Орел ГАУ, 2015 -316 с.	3,4 модули	9	http://rucont.ru/efd/349363	Эл. пос
3	Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] : учебное пособие	А. Ю. Орлова, А. А. Сорокин	Ставрополь : изд-во СКФУ, 2014 .— 212 с. :	1,2 модули	9	https://rucont.ru/efd/314144	Печ. и элек. пос.

8.2 Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Сем-естр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1	МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ [Электронный ресурс]	С.Э. Раднаева, И.С. Мункуева	Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019 .— 83 с.	1,2 модули	9	https://rucont.ru/efd/684252	Эл. пос
2	Системы компьютерного моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] : учеб. пособие (лаб. практикум)	М.Г. Романенко, Г.В. Шагрова	Ставрополь : изд-во СКФУ, 2019 .— 118 с.	1,2 модули	9	https://rucont.ru/efd/727056	Эл. пос

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-портал ФГБОУ ВО «Ижевская ГСХА» (<http://portal/izhgsha.ru>);

Журналы по экономическим наукам - <http://www.medien.ru/ekonomicheskie-zhurnaly#ego1>

Сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

Сайт Министерства экономики УР - <http://economy.udmurt.ru/>

БухСМИ – средство массовой информации для бухгалтера www.buhsmi.ru;

Бланки документов и унифицированных форм www.blanki.ru;

Бесплатная консультационная служба: оперативная экономико-правовая информация, новые нормативные документы с комментариями и разъяснениями www.akdi.ru;

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, размещенной на портале и просмотреть основную литературу, приведенную в рабочей программе в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Книги, размещенные в электронно-библиотечных системах доступны из любой точки, где имеется выход в «Интернет», включая домашние компьютеры и устройства, позволяющие работать в сети «Интернет». Если выявили проблемы доступа к указанной литературе, обратитесь к преподавателю (либо на занятиях, либо через портал академии).

Для изучения дисциплины необходимо иметь чистую тетрадь, объемом не менее 48 листов для выполнения заданий. Перед началом занятий надо бегло повторить материал из курсов дисциплин Экономическая теория, Экономическая безопасность, Информационные системы в экономике, Теория экономического анализа, Бухгалтерский управленческий учет, Бухгалтерский финансовый учет, Экономика организации (предприятия), Управление организацией (предприятием), Прогнозирование и планирование экономики, Маркетинг и мониторинг экономической безопасности, Финансы.

Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо подойти к преподавателю и получить индивидуальное задание по пропущенной теме.

Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения своих задач, не обязательно связанных с программой дисциплины.

Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи по исследованию проблем управления бизнес-процессами и решать их с использованием общих и специальным методов исследований.

Полученные при изучении дисциплины знания, умения и навыки рекомендуется использовать при выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ, а также на производственных практиках.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Поиск информации в глобальной сети Интернет

Работа в электронно-библиотечных системах

Работа в ЭИОС вуза (работа с порталом и онлайн-курсами в системе moodle.izhgsha.ru)

Мультимедийные лекции

Работа в компьютерном классе

Компьютерное тестирование

При изучении учебного материала используется комплект лицензионного программного обеспечения следующего состава:

1. Операционная система: Microsoft Windows 10 Professional. Подписка на 3 года. Договор № 9-БД/19 от 07.02.2019. Последняя доступная версия программы. Astra Linux Common Edition. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

2. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. P7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

3. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

4.«1С:Предприятие 8 через Интернет для учебных заведений» (<https://edu.1cfresh.com/>) со следующими приложениями: 1С: Бухгалтерия 8, 1С: Управление торговлей 8, 1С:ERP Управление предприятием 2, 1С: Управление нашей фирмой, 1С: Зарплата и управление персоналом. Облачный сервис.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «Консультант-Плюс».

12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Тип аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы
Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран.
Практики	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа,

	групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран.
Самостоятельная работа	Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
Общее помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами»
(приложение к рабочей программе дисциплины)

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

1.1 Паспорт фонда оценочных средств

Название раздела, модуля	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства для проверки знаний (1-й этап)	Оценочные средства для проверки умений (2-й этап)	Оценочные средства для проверки владений (навыков) (3-й этап)
Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	ПК-5	-	-	-
	ПК-41	Вопросы 71-73 Тесты по модулю 1,7,8, 13, 99, 102, 105	Задания 1-9, 13	Задания 1-5 Кейсы 1
	ПК-42	Вопросы 71-73, 80, 99, 100, 102, 103, 105, 106 Тесты по модулю 1-9, 11-12	Задания 1-9, 13	Задания 1-5 Кейсы 1-3
	ПК-43	Вопросы 74-80, 84-87, 101, 104, 107 Тесты по модулю 10, 14, 15, 16-18	Задания 10-12	Задания 1-5 Кейсы 2,3
Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	ПК-5	-	-	-
	ПК-41	Вопросы 83, 88, 95, 96 Тесты по модулю 1, 11, 12, 13, 16	Задания 14-17	Задания 9, 10 Кейсы 4,5
	ПК-42	Вопросы 83, 89-91, 93-95 Тесты по модулю 1,2, 7-10, 13, 16, 17	Задания 19-21	Задания 8, 11 Кейсы 4, 6
	ПК-43	Вопросы 81-83, 88-94, 97 Тесты по модулю 3-10, 13-17	Задания 14-21	Задания 6,7, 8, 11 Кейсы 4-6
Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	ПК-5	Вопросы 1-13, 51-55 Тесты по модулю 1-4,7-32	Задания 22-40	Задания Кейсы 7-11
	ПК-41	Вопросы 1, 4-6, 11, 51 Тесты по модулю 7, 8, 12, 15, 16, 19-21, 25-29	Задания 22-28, 31,32, 37, 38	Задания Кейсы 7,8
	ПК-42	Вопросы 2,3, 7-10, 51-55 Тесты по модулю 1-3, 8,12-24	Задания 22, 29, 30, 35, 36, 39	Задания Кейсы 9-11
	ПК-43	Вопросы 11-13 Тесты по модулю 4,6,7, 9-11, 19-21, 30-32	Задания 26,27, 30, 33, 34, 39, 40	Задания Кейсы 9-11
Модуль 4. Методологические основы управления проектами	ПК-5	Вопросы 14-50, 56-69 Тесты по модулю 1-33	Задания 41-69	Задания 12-22 Кейсы
	ПК-41	Вопросы 17, 18, 27, 30, 36, 46, 48, 61 Тесты по модулю 7, 29, 32, 33	Задания 43-45, 49, 51, 52, 55, 57, 58, 61, 65	Задания 12, 13, 16 Кейсы
	ПК-42	Вопросы 30, 56, 61-65, 70 Тесты по модулю 1-3, 16-19, 22, 27, 28	Задания 46-50, 53, 54, 56, 64	Задания 12-15 Кейсы
	ПК-43	Вопросы 14-50, 56-60, 63-69 Тесты по модулю 1-33	Задания 41-45, 56, 59-64, 66-69	Задания 12-22 Кейсы

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- Способностью осуществлять плано-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ (ПК-5);
- способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);
- способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42);
- способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; структуру команды проекта, функции ее участников; методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его параметров; инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов; сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций, методы и алгоритмы ситуационного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с учетом потребностей экономической безопасности, -классификации и перечень бизнес-процессов в организации, методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов, системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета в процессах и проектах, методы контроля бизнес-процессов, понятие и классификации бизнес-проектов, организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций, методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, методы, виды и формы финансирования проектов, виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, методы и критерии оптимизации проектов. Уметь обосновывать структуры и функции участников команды проекта; планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов; выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом потребностей экономической безопасности организации, планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов,

разрабатывать планы и организационные структуры операционной, деятельности, моделировать и оптимизировать бизнес-проекты, производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования, разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, разрабатывать модели проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты. Владеть навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; инструментарием контроля и мониторинга выполнения проектов; навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации, методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов, навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов.

Таблица 1.2 – Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы по специальности 38.05.01 – Экономическая безопасность. Дисциплина «Управление бизнес-проектами и процессами»

Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
	ПК-41			ПК-42		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3

Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
	ПК-43			ПК-5		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Модуль 4. Методологические основы управления проектами	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3

Таблица 1.3 - Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-5	Способностью осуществлять плано-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его параметров; -инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов	-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; -разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов	- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; -инструментарием контроля и мониторинга выполнения проектов
ПК-41	способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации	-сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций, -методы и алгоритмы ситуационного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с учетом потребностей экономической безопасности	-выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, -разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом потребностей экономической безопасности организации	-навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации
ПК-42	способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов	-классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов,	-планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и	-методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и про-

		<p>-системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета в процессах и проектах, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов, -организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, - структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций,</p>	<p>показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -моделировать и оптимизировать бизнес-проекты, -производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования</p>	<p>ектов</p>
ПК-43	<p>способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	<p>-методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, - методы, виды и формы финансирования проектов, -виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, -понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, -методы и критерии оптимизации проектов</p>	<p>-разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -разрабатывать модели проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты</p>	<p>-навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов</p>

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

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

1-й этап (уровень знаний):

- Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).
- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)
- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).
- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).
- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).

3-й этап (уровень владения навыками):

- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).
- Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).
- Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

Таблица 1.4 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Код компетенции	Содержание компетенции в соответствии с ФГОС ВО	Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	Показатели результатов обучения по уровням освоения материала		
			Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-5	Способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов эконом-	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его параметров;	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его	-понятие и классификации проектов, стадии и этапы проектов, их содержание; -структуру команды проекта, функции ее участников; -методы и инструменты планирования и оптимизации сроков и стоимости работ, ресурсов, коммуникаций, ответственности, отчетности, рисков и качества проектов, содержание бюджета проекта и расчет его

	мического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ	параметров; -инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов		параметров;	параметров; -инструментарий контроля и мониторинга выполнения проектов
		-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; -разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов	-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта;	-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта;	-обосновывать структуры и функции участников команды проекта; -планировать и оптимизировать последовательность работ, сроки и стоимость выполнения проекта, коммуникации, распределение ответственности, формы отчетности, движение и использование ресурсов, процедуры оценки и меры по обеспечению качества и снижению рисков проекта, разрабатывать бюджет проекта; -разрабатывать процедуры контроля и мониторинга выполнения проектов
		- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; -инструментарием контроля и мониторинга выполнения проектов	- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования предметных областей проекта;	- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта;	- навыками формирования команд проекта и распределения функций их участников; -методами и инструментами планирования и оптимизации предметных областей проекта; -инструментарием контроля и мониторинга выполнения проектов
ПК-41	способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономичности	Знать (1 этап): -сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций,	-сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций,	-сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций,	-сущность, цели и задачи стратегического анализа и принятия стратегических решений в управлении проектами и процессами организаций,
				-методы и алгоритмы ситуацион-	-методы и алгоритмы ситуаци-

	мической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации	-методы и алгоритмы ситуационного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с учетом потребностей экономической безопасности		ного и стратегического анализа	онного и стратегического анализа, формулировки и выбора альтернатив стратегических проектных и процессных решений с учетом потребностей экономической безопасности
		Уметь (2 этап): -выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, -разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом потребностей экономической безопасности организации	-выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности,	-выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности,	-выявлять, формулировать и оценивать стратегические проблемы и их последствия в функционирующих и внедряемых бизнес-проектах и процессах для целей обеспечения экономической безопасности, -разрабатывать, обосновывать и оценивать стратегические проектные и процессные решения с учетом потребностей экономической безопасности организации
		Владеть (3 этап): -навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации	-навыками стратегического анализа проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации	-навыками и методическим инструментарием стратегического анализа проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации	-навыками и методическим инструментарием стратегического анализа и принятия проектных и процессных решений для целей обеспечения экономической безопасности организации
ПК-42	способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять	Знать (1 этап): -классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов,	-классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-	-классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов, -системы учета затрат, методы	-классификации и перечень бизнес-процессов в организации, -методы и языки описания, планирования и регламентирования бизнес-процессов, -критерии и показатели учета и оценки бизнес-процессов, -системы учета затрат, методы

<p>контроль и учет ее результатов</p>	<p>-системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета в процессах и проектах, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов, -организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, - структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций</p>	<p>процессов, -системы учета затрат, методы калькулирования объектов учета, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов,</p>	<p>калькулирования объектов учета в процессах и проектах, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов, -организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов,</p>	<p>калькулирования объектов учета в процессах и проектах, -методы контроля бизнес-процессов понятие и классификации бизнес-проектов, -организационные структуры, методы и алгоритмы разработки планов бизнес-проектов, - структуру, алгоритм разработки и компиляции показателей и форм бюджетов проектов деятельности организаций,</p>
	<p>Уметь (2 этап): -планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -моделировать и оптимизировать</p>	<p>-планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять</p>	<p>-планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -производить контроль и оценку состояния и эффективности биз-</p>	<p>-планировать и организовывать операционную деятельность на основе ее декомпозиции на бизнес-процессы, -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы, -разрабатывать системы критериев и показателей для учета, контроля и анализа бизнес-процессов, -производить учет, контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-процессов, -калькулировать и анализировать стоимость процессов и проектов -разрабатывать планы и организационные структуры операционной деятельности, -моделировать и оптимизировать бизнес-проекты,</p>

		<p>бизнес-проекты, -производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования</p>	<p>бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования</p>	<p>бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования</p>	<p>-производить контроль и оценку состояния и эффективности бизнес-проектов, - разрабатывать и оформлять бюджеты проектов с использованием современных методов учета и калькулирования</p>
		<p>Владеть (3 этап): - методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов</p>	<p>- методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, учета, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов</p>	<p>- методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов</p>	<p>- методами и навыками управления процессами и проектами, в частности языками и методами моделирования, планирования, регламентирования, оптимизации, учета, калькулирования, контроля и анализа бизнес-процессов и проектов</p>
ПК-43	<p>способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	<p>Знать (1 этап): -методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -методы, виды и формы финансирования проектов, -виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, -понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, -методы и критерии оптимизации проектов</p>	<p>-методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -методы, виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, -понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов,</p>	<p>-методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -методы, виды и формы финансирования проектов, -виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, -понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов,</p>	<p>-методы и критерии оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, -алгоритмы, методы разработки и критерии оценки эффективности решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -методы, виды и формы финансирования проектов, -виды, принципы, методы и критерии оценки эффективности проектов, -понятия, принципы, методы оценки рисков проектов и бизнес-процессов, -методы и критерии оптимизации проектов</p>

	<p>Уметь (2 этап): -разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -разрабатывать модели проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты</p>	<p>-разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов,</p>	<p>-разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов,</p>	<p>-разрабатывать модели бизнес-процессов, производить их реинжиниринга, обосновывать критерии оптимизации и оптимизировать бизнес-процессы, -оценивать социально-экономическую эффективность проектных решений, - оценивать риски принимаемых проектных решений и решений по реинжинирингу бизнес-процессов, -разрабатывать модели проектов, обосновывать критерии их оптимизации и оптимизировать проекты</p>
	<p>Владеть (3 этап): -навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов</p>	<p>-навыками и методами оценки рисков проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов</p>	<p>-навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов</p>	<p>-навыками и методами оценки рисков и эффективности проектов и процессов, -навыками и методами выработки альтернатив, их оценки и выбора оптимальных проектных решений и решений по реинжинирингу функционирующих бизнес-процессов</p>

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

- оценка «удовлетворительно» ставится студенту, посредством (неплохо – однако имеются серьезные недочеты, результаты удовлетворяют минимальным требованиям) овладевшему элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему знания, умения и владения по основному программному материалу по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами» в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допускающему неточности в соответствующих ответах на зачете;

- оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему (хорошо – в целом серьезная работа, но с рядом замечаний, очень хорошо – выше среднего уровня, но с некоторыми недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему полные знания, умения и владения по всему программному материалу по дисциплине «Управление бизнес-процессами», освоившему основную рекомендуемую литературу, показавшему стабильный характер знаний, умений, навыков и способному к их самостоятельному применению, обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности;

- оценка «отлично» ставится студенту овладевшему (показавшему блестящие результаты с незначительными недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему глубокие знания, всестороннее умение и владение навыками по всему программному материалу по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами», освоившему основную и дополнительную литературу, показавшему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний, приобретенных умений и навыков.

- оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему (требуется выполнение некоторой дополнительной работы или значительного объема работы, либо повтора курсы в установленном порядке, либо основание для отчисления) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть допустившему существенные проблемы в знаниях, умениях и навыках по основному программному материалу по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами», допустившему принципиальные ошибки в соответствующих ответах на экзамене, которые не позволяют ему продолжить обучение без дополнительной подготовки по данной дисциплине;

- оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»;

- оценка «не зачтено» соответствует критериям оценки «неудовлетворительно».

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

3.1 Тестовые задания, необходимые для контроля знаний, умений и навыков студентов по дисциплине «Управление бизнес-проектами и процессами»

Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов

1. Методология, онтологического анализа систем, то есть анализа основных терминов и понятий, используемых для характеристики объектов и процессов, границ их использования и взаимосвязей между ними, это –

- а). IDEF-0
- б). IDEF-1X
- в). IDEF-5

г). IDEF-4

2. Цель моделирования и определение точки зрения должны быть сформулированы в

- а).контекстной диаграмме
- б).дочерней диаграмме
- в).текстовом описании модели
- г).не имеет принципиального значения

3. Модель SADT представляет собой структуру диаграмм:

- а).верхние уровни которых детальны, а нижние последовательно обобщают верхние, по средством слияния блоков.
- б).верхние уровни которых обобщают, а нижние последовательно декомпозируют верхние по средством построения блоков.

4.Форма описания основных свойств и характеристик системы, позволяющая создать данные для прогнозов и анализов этой системы – это

- а).диаграмма
- б).модель
- в).функциональный блок
- г).методология

5.Какое количество точек зрения фиксируется на моделируемую систему

- а).не фиксируется
- б).фиксируется одна
- в).фиксируется не менее двух
- г).фиксируется не более пяти
- д).количество не регламентируется

6.Сопоставьте стороны функционального блока и их предназначение:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| а).левая грань блока | 1 - входы |
| б).верхняя грань блока | 2 - исполнители |
| в).нижняя грань блока | 3 - выходы |
| д).правая грань блока | 4 - управление |

7.Стандарт IDEF-0 это:

- а).методология информационного моделирования, основывающаяся на концепции и «сущность-связь».
- б).методология динамического моделирования
- в).совокупность методов, правил и процедур документирования логики выполнения бизнес-процессов организацией.
- д).совокупность методов, правил и процедур построения функциональной модели.

8. IDEF3 представляет собой ...

- а) механизм документирования и сбора информации о процессах
- б) применение для построения информационной модели, которая представляет структуру информации, необходимой для поддержки функций производственной системы или среды
- в) методологию функционального моделирования и графическую нотацию, предназначенную для формализации и описания бизнес процессов

9. Эта связь обозначает, что вторая работа начинает выполняться после завершения первой работы.

- а) Связь предшествования

- б) Связь отношения
- в) Связь потоков объектов

10. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

- А) Субъективное оценивание
- Б) Анализ графических схем
- В) Сравнение с требованиями
- Г) Имитационное моделирование, ABC-метод

11. Верно ли утверждение?

К родительскому блоку нельзя ничего добавить, и из него не может быть ничего удалено.

- А) ДА
- Б) нет
- В) Частично

12. С помощью чего представляются интерфейсы входа/выхода в/из операции IDEF0- диаграммы?

- А) с помощью дуг;
- Б) с помощью блоков;
- В) с помощью меток.

13. Бизнес-процесс – это:

- А) Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов
- Б) Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
- В) Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
- Г) Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата

14. Что, из ниже перечисленного относится к временным ресурсам?:

- А) Цикл;
- Б) Длительность;
- В) Активы;
- Г) Складские запасы;
- Д) Скорость выполнения заказов.

15. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

- А) Затраты ресурсов;
- Б) Затраты на брак;
- В) Эффективность использования ресурсов на единицу продукции;
- Г) Величина дебиторской задолженности потребителя;
- Д) Объём производства в денежном выражении.

16. Процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных бизнес-процессов и ориентированные на поддержку их универсальных черт:

- А) Процессы развития;
- б) Управляющие;
- в) Обеспечивающие;
- г) Вспомогательные.

17. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:

- А) Анализ входов-выходов
- Б) Степень соответствия мировым образцам
- В) Степень выполнения требований потребителя

18. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

- А) Объем производства в денежном выражении
- Б) Величина дебиторской задолженности потребителя
- В) Затраты на брак

Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов

1. Объектами ФСА могут быть:

- А) организационные и управленческие процессы и структуры,
- Б) качество продукции
- В) конструкция изделия оснастки и инструментов, специальное оборудование и специальные материалы;
- Г) технологический процесс

2. Перечислите принципы ФСА

- А) Принцип детализации
- Б) Принцип ранней диагностики
- В) Принцип приоритета

3. Экономическую эффективность ФСА, которая показывает, какую долю составляет снижение затрат в их минимально возможной величине можно определить по формуле:

А) $K_{\text{ФСА}} = \frac{Z_p - Z_m}{Z_m}$

Б) $K_{\text{ФСА}} = \frac{Z_m - Z_p}{Z_m}$

В) $K_{\text{ФСА}} = \frac{Z_m}{Z_m - Z_p}$

4. На стоимость функции влияют:

- А) стоимость реализации принципа действия: энергетические затраты, доступность и стоимость материалов,
- Б) структурные признаки:
- В) параметрические характеристики:

5. Виды анализа ФСА

- А) исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации;
- Б) определение бизнес-процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа;

В) проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью.

6. Первоначально составленный бюджет затрат называется:

- а) грубым;
- б) гибким;
- в) жестким;
- г) мягким;
- д) строгим.

7. Причинами отклонения фактических затрат от запланированных могут быть:

- а) ошибки в измерении фактического результата;
- б) устаревшие нормативы, не отражающие реальных условий функционирования предприятия;
- в) неэффективное осуществление операций;
- г) случайные или неконтролируемые факторы.

8. Факторный анализ отклонений затрат:

- а) дает информацию, чтобы понять, «кто виноват»;
- б) подготавливает почву для оценки и мотивации контролируемых показателей;
- в) определяет диапазон отклонений затрат от плановой сметы;
- г) позволяет откорректировать плановую смету затрат.

9. Характеристика, определяющая рабочую нагрузку и усилия, требуемые для осуществления деятельности, а также необходимые ресурсы?

- а) Фактор затрат
- б) Объект затрат (калькулирования)
- в) Характеристика эффективности (производительности)

10. Показатель, оценивающий результаты деятельности?

- а) Фактор затрат
- б) Объект затрат (калькулирования)
- в) Характеристика эффективности (производительности)

11. Кем разработан ABC Метод?

- а) Купером и Капланом
- б) .Б. Тернии
- в) Д. Бандурой

12. При внедрении кайдзен предприятие всегда позиционирует себя как

- А) Неидеальное
- Б) Нуждающееся в помощи
- В) Изменичивое
- Г) Идеальное

13. С чем лучше всего интегрируется кайдзен?

- А) Со всем перечисленным
- Б) С 5S
- В) С бережливым производством
- Г) С системой канбан

14. ABC методики расчета себестоимости продукта или услуги предназначены для решения следующих задач:

- А. расчета прибыльности (рентабельности, доходности) продукции (работ, услуг).
- В. Себестоимость на разных этапах жизненного цикла продукта.
- С. контроля затрат в производстве (предупреждение потерь в результате неоправданного роста себестоимости или недостаточного его снижения).

15. Одна из групп классификации затрат ABC метода:

- А. комиссионного вознаграждения, уплачиваемого посредническим организациям;
- В. Маржинальные;
- С. предназначенные для обоснования управленческих решений.

16. Механизм внедрения ABC – метода обычно включает в себя следующую последовательность этапов разработки и внедрения, самый первый это...

- А. Формирование и утверждение реестра и классификатора действий.
- В. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
- С. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.

17. Эффективное проведение ФСА включает выполнение следующих этапов:

- А. Планирование и подготовка.
- В. Реализация продуктивности.
- С. Заключение договора и исполнение заказа.

Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами

1. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация;
- д) управленческое решение.

2. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

3. Содержание проекта — это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

4. При управлении продолжительностью проекта используется:

- а) дерево целей;
- б) сетевая матрица;

- в) структура стоимости;
- г) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

5. Команда проекта — это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал проекта.

6. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;
- в) внедрение системы бюджетирования проекта.

7. Бюджет проекта — это:

- а) себестоимость продукции проекта;
- б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
- в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

8. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

9. Метод, позволяющий оптимизировать продолжительность выполнения работ с учетом их стоимости, — это:

- а) GERT;
- б) PERT/COST;
- в) ПАТТЕРН-метод;
- г) метод оценки и пересмотра планов;
- д) метод критического пути.

10. Автором методов построения и расчета альтернативных сетевых моделей является:

- а) А.А. Богданов;
- б) Г.С. Поспелов;
- в) С. Эльмахраби;
- г) Р. Уолкер;
- д) Дж. Дэниеле.

11. PMBoK — это:

- а) свод знаний по проектному управлению, разработанный Американским институтом проектного управления;
- б) совокупность методов и средств управления научно-техническими проектами;
- в) международный стандарт в области управления проектом;
- г) справочник по управлению проектом.

12. Метод организации типового строительства, разработанный в России в 1930-е годы, называется:

- а) поточно-гнездовым методом;
- б) методом встречных захваток;
- в) методом параллельного проектирования;
- г) поточным методом.

13. Период развития проектного управления за рубежом, характеризующийся развитием системного подхода к управлению проектом, охватывает:

- а) 1990-е годы;
- б) 1960-е годы;
- в) 1970-е годы.

14. Активным деятелем, развивавшим программно-целевое управление, является:

- а) Г.С. Поспелов;
- б) А.А. Богданов;
- в) Б.П. Горбушин;
- г) А.В. Барановский.

15. К общим характеристикам механистических организационных структур относятся:

- а) узкий фронт работ исполнителей;
- б) широко определенные должностные обязанности;
- в) «размытая» ответственность;
- г) объективная система вознаграждения;
- д) иерархический принцип организации.

16. Условиями применения органистических организационных структур являются:

- а) размытые и динамично изменяющиеся цели;
- б) возможность использования четких измерителей достигнутых результатов;
- в) значимость как материальных, так и нематериальных поощрений работников;
- г) необходимость подтверждения авторитета руководства;
- д) низкий уровень неопределенности и динамичности окружения.

17. Статус руководителя проекта в сбалансированной матричной структуре:

- а) постоянный;
- б) временный;
- в) неопределенный.

18. Полномочия руководителя проекта в сильной матричной структуре:

- а) крайне незначительны;
- б) расширенные;
- в) широкие.

19. Эффективность использования функциональной организационной структуры при реализации схемы всеобщего управления проектами:

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.

20. Эффективность использования сбалансированной матричной структуры при реализации схемы выделенной организационной структуры:

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.

21. Эффективность использования проектно-целевой структуры при реализации схемы всеобщего управления проектами:

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) очень высокая.

22. Наиболее целесообразно использовать организационных посредников в рамках:

- а) управления по проектам;
- б) всеобщего управления проектами;
- в) двойственной организационной структуры.

23. При реализации схемы «управление — функция управляющей фирмы» наиболее эффективна:

- а) функциональная организационная структура;

б) слабая матричная организационная структура;

в) проектно-целевая организационная структура.

24. Соотнесите периоды развития проектного управления в России с их характеристиками.

1) 1930—1950-е годы

2) 1960-е годы

3) 1970-е годы

4) 1980-е годы

5) 1990-е годы

а) внедрение и развитие методов сетевого планирования и управления;

б) программно-целевое управление;

в) предпосылки возникновения управления проектом;

г) вхождение России в мировое сообщество управления проектом;

д) развитие программных комплексов проектного управления.

Выберите один или несколько правильных ответов.

25. В современных классификациях проектов существуют следующие проблемы:

а) отсутствуют четкие критерии для классификации проектов;

б) выделение типов проектов носит условно-описательный характер;

в) выделяемые типы проектов покрывают практически все виды человеческой деятельности;

г) классификации проектов в современной литературе отсутствуют.

26. Терминальным проектом можно назвать:

а) проект организационного развития предприятия;

б) проект строительства автомобильной дороги;

в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков.

27. Терминальные проекты характеризуют:

а) неограниченность содержания;

б) четкость и терминальность цели;

в) гибкость организационной структуры.

28. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

а) да;

б) нет.

29. Развивающимся проектом можно назвать:

а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;

б) управление социально-экономическим развитием мегаполиса;

в) строительство путепровода.

30. Основная модель метода СФК называется:

а) корреляционная матрица;

б) диаграмма соответствия;

в) дом качества;

г) кружок качества;

д) структурная диаграмма.

31. В «крыше» «дома качества» находится:

а) профиль сравнения с конкурентами;

б) рейтинг нужд потребителей;

в) классификация элементов изделия;

г) инженерные характеристики;

д) корреляционная матрица.

32. В методе СФК выделяют такие фазы, как:

а) планирование продукта;

б) планирование компонентов продукта;

в) проектирование процесса;

г) анализ требований потребителей;

д) проектирование производства.

Модуль 4. Методологические основы управления проектами

1. График Гантта позволяет:

- а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
- б) показать логическую связь между работами по проекту;
- в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

2. Циклограмма — это:

- а) линейная модель, в рамках которой работы изображаются в виде наклонной линии в двухмерной системе координат, одна ось которой изображает время, а другая — объемы или структуру выполняемых работ;
- б) сетевая модель, в рамках которой работы изображаются в виде стрелок, взаимосвязанных между собой путем событий, изображаемых в виде кружков;
- в) календарный график выполнения работ, которые изображаются в виде горизонтальных отрезков на шкале времени.

3. В управлении проектом используются такие графы, как:

- а) дерево целей;
- б) дерево работ;
- в) организационная структура;
- г) S-кривая;
- д) сетевой график;
- е) диаграмма Исикавы.

4. Ориентированный граф представляет собой:

- а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок);
- б) граф, ребра которого не пересекаются;
- в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров;
- г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками.

5. Ориентированный граф состоит из:

- а) вершин и дуг;
- б) вершин и ребер;
- в) структуры и поля.

6. Метод критического пути был впервые применен:

- а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
- б) в программе Polaris;
- в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.

7. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:

- а) методы обзора и пересмотра программ;
- б) методы сетевого планирования и управления;
- в) программно-целевой подход;
- г) методы критического пути.

8. Ожидание — это:

- а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
- б) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
- в) вынужденный простой работников, машин и механизмов.

9. Событие — это:

- а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
- б) начало работы или завершение работы;
- в) одновременное завершение или начало нескольких работ.

10. Событие совершается:

- а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;

- б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;
- в) мгновенно и не имеет продолжительности.

11. Несколько работ входит в:

- а) исходное событие;
- б) простое событие;
- в) сложное событие.

12. Путь — это:

- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
- б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
- в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

13. Рассчитывать аналитические параметры сети прямо на графике позволяют:

- а) секторный метод;
- б) табличный метод;
- в) матричный метод;
- г) дробный метод;
- д) метод потенциалов.

14. Значения параметров модели заносятся в кружки событий в случае применения:

- а) табличного метода;
- б) метода диагональной таблицы;
- в) метода потенциалов;
- г) трехсекторного метода;
- д) дробного метода.

15. При использовании секторных методов в кружки событий обычно заносятся:

- а) номер события;
- б) раннее свершение события;
- в) позднее свершение события;
- г) частный резерв времени;
- д) не заносятся никаких данных.

16. Главный вид оптимизации — это оптимизация:

- а) по стоимости;
- б) по ресурсам;
- в) по времени.

17. Оптимизация сетевого графика по времени производится в случаях:

- а) когда проект не укладывается в директивные сроки;
- б) когда проект заканчивается раньше запланированного времени;
- в) когда имеются бюджетные ограничения.

18. Методами оптимизации сетевого графика по времени являются:

- а) сокращение продолжительности критических работ;
- б) перенос директивных сроков на более позднее время;
- в) изменение топологии сетевого графика за счет изменения технологии работ.

19. В качестве горизонтального коридора при построении коридорного сетевого графика может использоваться:

- а) исполнитель работы;
- б) комплекс работ;
- в) временной интервал.

20. Сетевую матрицу можно отнести:

- а) к коридорно-масштабным сетевым моделям;
- б) структурно-функциональным сетевым моделям;
- в) вероятностным сетевым моделям.

21. Использование сетевых матриц для моделирования больших комплексов работ или больших и сложных проектов:

- а) целесообразно;
- б) нецелесообразно.

22. Разновидности матрицы ответственности отличаются друг от друга:

- а) уровнем детализации представления структуры работ и исполнителей;
- б) набором символов, используемых для обозначения участия или ответственности;
- в) охватом работ по проекту;
- г) перечнем структурных единиц.

23. В наиболее простой матрице ответственности используется:

- а) два условных обозначения;
- б) одно условное обозначение;
- в) три условных обозначения;
- г) четыре условных обозначения;
- д) условные обозначения не используются.

24. Недостатки матрицы ответственности как инструмента для информационно-технологического моделирования состоят в том, что такая матрица:

- а) не имеет достаточно выразительных средств;
- б) нацелена на решение других задач;
- в) не позволяет отразить организационные связи между исполнителями и работами.

25. Вертикальные области ответственности отдельных исполнителей выделяют на:

- а) блок-схемах;
- б) сетевых матрицах;
- в) логико-информационных схемах;
- г) межфункциональных схемах.

26. Элементы нижестоящего уровня и структуры разбиения работ образуют элемент вышестоящего уровня с использованием:

- а) логического «И»;
- б) логического «ИЛИ»;
- в) логического «НЕ».

27. Простейшим элементом структуры разбиения работ является:

- а) комплекс работ;
- б) операция;
- в) пакет работ;
- г) задача;
- д) единичная работа.

28. Ключевая ориентация структуры разбиения работ — это:

- а) сроки;
- б) стоимость;
- в) создаваемые результаты;
- г) цели;
- д) ресурсы.

29. Чем больше важность и неопределенность проекта, тем:

- а) менее обязательно и строго следует использовать метод освоенного объема;
- б) последовательнее и строже должно быть использование метода освоенного объема;
- в) теснее должна быть интеграция между руководством проекта и рядовыми исполнителями при реализации метода освоенного объема.

30. Последовательность и строгость использования метода освоенного объема характеризуется:

- а) детализацией контролируемых элементов;
- б) более четкой ответственностью;
- в) частотой контроля;

г) использованием программных средств;

д) количеством сотрудников.

31. При анализе рисков используется иерархическая модель:

а) структура разбиения работ;

б) дерево работ;

в) дерево ресурсов;

г) структура разбиения рисков;

д) организационная структура.

32. К методам анализа рисков можно отнести:

а) сетевые матрицы;

б) анализ чувствительности;

в) матрицу ответственности;

г) дерево целей;

д) метод освоенного объема.

33. К методам минимизации рисков можно отнести:

а) страхование;

б) резервирование средств;

в) хеджирование;

г) распределение рисков;

д) дисконтирование.

3.2. Вопросы к экзамену и индивидуальному собеседованию, необходимые для оценки знаний, умения и навыков

Знать

- 1 Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине "Управление проектами".
- 2 Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
- 3 Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
- 4 По каким признакам можно классифицировать проекты?
- 5 Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении.
- 6 Укажите основные фазы жизненного цикла проекта. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта)?
- 7 Охарактеризуйте концептуальную фазу проекта и приведите основные этапы этой фазы.
- 8 Охарактеризуйте фазу планирования проекта и приведите основные этапы этой фазы.
- 9 Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.
- 10 В чем состоят фазы завершения, эксплуатации и ликвидации проекта и основные функции по управлению проектами в этих фазах?
- 11 Каковы основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана?
- 12 Опишите примерную структуру бизнес-плана.
- 13 Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
- 14 Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
- 15 Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
- 16 Каковы основные принципы анализа эффективности проектов. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?

- 17 Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
- 18 Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
- 19 Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
- 20 Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь?
- 21 Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
- 22 Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
- 23 Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
- 24 Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
- 25 Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.
- 26 Модифицированная внутренняя норма прибыли проекта (MIRR), определение этого критерия, и его экономический смысл, ситуации, в которых необходимо его использование.
- 27 Каковы основные принципы определения ставки дисконтирования при анализе проектов. В чем состоит понятие средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и как определить средневзвешенную стоимость капитала?
- 28 Виды эффективности проектов и особенности их расчета
- 29 Особенности определения эффективности проекта в целом, общественной и коммерческой эффективности.
- 30 Особенности определения эффективности для предприятий – участников проекта, для акционеров, региональной, федеральной и бюджетной эффективности проектов.
- 31 Назовите основные группы финансовых показателей базового предприятия и проекта как будущего предприятия (показатели, ликвидности, структуры капитала (платежеспособности), деловой активности (оборачиваемости), рентабельности.), поясните их экономический смысл. Для какой цели требуется определять эти показатели.
- 32 По каким критериям производится сравнение проектов, их ранжирование и отбор для дальнейшего финансирования? Какие виды зависимостей существуют между проектами? Какие противоречия между различными критериями могут возникать при сравнении проектов?
- 33 Какие противоречия могут возникать при сравнении и ранжировании проектов разного масштаба? При несоответствии времени денежных поступлений проектов? При несоответствии длительностей проектов? Какие Вы можете дать рекомендации по устранению этих противоречий?
- 34 Что такое «точка Фишера», как ее определить и как ее положение влияет на принятие решения о выборе более эффективного проекта.
- 35 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
- 36 Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
- 37 Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
- 38 Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.

- 39 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положение на риск и устойчивость проекта?
- 40 В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.
- 41 В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Какие Вы знаете вероятностные меры рисков.
- 42 Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
- 43 Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта.
- 44 Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования (добавку «премии за риск» к ставке дисконтирования). Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
- 45 В чем состоит метод оценки капитальных активов (САРМ) и как используется этот метод для оценки риска проекта. Какое соотношение между доходностью и риском проекта.
- 46 Назовите основные виды инфляции и основные параметры инфляции (индекс цен и темп инфляции, базисный и цепной индекс цен) Как влияет инфляция на процентные ставки по кредитам и депозитам, Как определяются номинальная и реальная процентные ставки.
- 47 Какие Вы знаете методы учета инфляции при проектировании.
- 48 Назовите основные источники финансирования проекта. Охарактеризуйте собственные, внешние и привлеченные источники финансирования.
- 49 Понятие о лизинге как источнике финансирования. Понятие о венчурном финансировании проектов.
- 50 Бюджетное финансирование проектов.
- 51 Назовите основные организационные структуры управления проектами. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 52 Организация управления проектами по принципу независимых команд. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 53 Понятие об организации проектного типа.
- 54 Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
- 55 Каковы основные принципы формирования команды проекта, примерный состав команды проекта, основные требования к менеджеру проекта.
- 56 Как производится декомпозиция проекта (структурное разбиение работ, WBS)? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS). Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
- 57 Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
- 58 Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
- 59 Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями: от конца к началу (финиш-старт), от начала к началу (старт-старт), от конца к концу (финиш-финиш) от начала к концу (старт-финиш)).
- 60 Понятие о методе PERT расчета вероятных значений времени выполнения проекта.
- 61 Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.
- 62 В чем состоит управление и регулирование в фазах реализации и завершения проекта (управление предметной областью проекта, управление временем выполнения работ.

- управление бюджетом и ресурсами проекта, управление качеством. управление информационными потоками проекта, управление командой проекта, управление поставками и контрактами).
- 63 Понятие о методе освоенного объема при управлении проектом в фазе реализации. Основные показатели, которые рассчитываются этим методом.
 - 64 Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?
 - 65 Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?
 - 66 Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
 - 67 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "отклонение по расписанию" (SV), и "отклонение по затратам" (CV).
 - 68 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "индекс выполнения расписания" (SPI) и "индекс выполнения бюджета" (CPI)?
 - 69 Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).
 - 70 Аудит и завершение работы над проектом. Процесс закрытия проекта. Оценка успешности выполнения проекта. Оценка работы руководителя проекта, отдельных членов команды и команды в целом.
 - 71 Основные понятия и содержание управления бизнес-процессами
 - 72 Различия технологически и процессно-ориентированных организаций
 - 73 Система и структура бизнес-процессов в организации
 - 74 Методы анализа, критерии и показатели оценки бизнес-процессов
 - 75 Основы структурного анализа – цели, задачи, стандарты и общие принципы
 - 76 Методология бизнес-процессов по SADT
 - 77 Сущность, назначение и концептуальные положения языка описания
 - 78 Структура функциональных блоков и правила их написания
 - 79 Интерфейсные дуги и правила их написания
 - 80 Варианты последовательности построения декомпозиции бизнес-процесса
 - 81 Основные понятия, принципы ФСА
 - 82 Алгоритм функционального моделирования в системе ФСА
 - 83 Задачи, направления и методический инструментарий ФСА
 - 84 Сущность, назначение и концептуальные положения языка описания
 - 85 Структура функциональных элементов и правила их написания
 - 86 Элементы связи и правила их написания
 - 87 Перекрестки и ссылки, правила их написания
 - 88 Сущность, основные понятия, принципы и этапы ABC-метода
 - 89 Распределение затрат на ресурсы
 - 90 Перенесение стоимости ресурсов на процессы
 - 91 Распределение стоимости операций по объектам затрат
 - 92 Основные понятия и требования к организации процесса моделирования
 - 93 Участники процесса моделирования и их функции
 - 94 Правила и рекомендации по выделению и моделированию бизнес-процессов
 - 95 Модели, регламенты и инструкции бизнес-процессов
 - 96 Основные понятия, структура бюджета бизнес-процесса
 - 97 Цели, задачи и методика бюджетирования количественных параметров бизнес-процессов
 - 98 Контроль и оценка исполнения бюджетов
 - 99 Основные понятия, цели и задачи управления основными бизнес-процессами
 - 100 Структура и элементы основных бизнес-процессов

- 101 Критерии и показатели оценки основных бизнес-процессов
- 102 Основные понятия, цели и задачи управления вспомогательными бизнес-процессами
- 103 Структура и элементы вспомогательных бизнес-процессов
- 104 Критерии и показатели оценки вспомогательных бизнес-процессов
- 105 Основные понятия, цели и задачи организации управленческих бизнес-процессов
- 106 Структура и элементы управленческих бизнес-процессов
- 107 Критерии и показатели оценки управленческих бизнес-процессов

3.3 Примерные темы эссе, необходимые для оценки знаний, умения и возможностей развития навыков

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом инвестиций, проявлении эрудиции. Эссе – это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий от первого лица по поводу конкретной проблемы. Оно представляет собой собственную рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

1. Методы и критерии оценки результативности и эффективности экономических процессов в организациях.
2. Бюджетирование как метод управления бизнес процессами.
3. Особенности разработки и управления кроссорганизационными бизнес-процессами.
4. Складская логистика (по видам складского хозяйства).
5. Производственная логистика (по отраслям народного хозяйства и видам производств).
6. Сбытовая логистика (по отраслям народного хозяйства и видам торговых операций).
7. Заготовительная логистика (по отраслям народного хозяйства и видам заготавливаемых факторов производства).
8. Транспортная логистика (по видам транспортных и механизированных работ).
9. Описание бизнес-процессов в методологии ARIS.
10. Описание бизнес-процессов в стандарте UML.
11. Состояние и развитие системы менеджмента качества в России.
12. Практика реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческих организациях.
13. Модели, регламенты и инструкции бизнес-процессов
14. Основные понятия, структура бюджета бизнес-процесса
15. Цели, задачи и методика бюджетирования количественных параметров бизнес-процессов
16. Контроль и оценка исполнения бюджетов
17. Исследование и обоснование систем организации и управления бизнес-процессами в организациях АПК.
18. Разработка экономических моделей реинжиниринга бизнес-процессов в организациях АПК.
19. Совершенствование методологии бюджетирования бизнес-процессов и системы критериев их оценки для организаций АПК.
20. Управление кроссорганизационными бизнес-процессами в условиях кооперации и интеграции организаций АПК.
21. История управления проектами и зарождение дисциплины «Проектный менеджмент»
22. Анализ эффективности реализации проекта.
23. Предпроектная подготовка и определение предметной области проектов в социальной сфере

24. Основные процессы управления проектами: процесс инициации
25. Основные процессы управления проектами: процесс планирования и организации
26. Основные процессы управления проектами: процессы исполнения и контроля
27. Основные процессы управления проектами: процесс завершения
28. Управление командой проекта
29. Управление рисками при реализации проекта
30. Управление качеством проекта
31. Управление временем проекта. Time-management проекта.
32. Развитие управления проектами в России и за рубежом
33. Управление проектом как управление изменениями
34. Отличительные особенности проектного менеджмента в социальной сфере
35. Управление проектами на основе гуманитарных технологий в социальной сфере.
36. Основы финансирования проектов, финансовое проектирование
37. Управление ресурсами проекта
38. Международные организации по управлению проектами.
39. Жизненный цикл проекта
40. Фандрайзинг проекта

3.4. Лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), необходимая для оценки знаний, умения и владения навыками

При изучении тем «Описание бизнес-процессов в стандарте IDEF0», «Методический инструментальный измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов в ФСА методе», «Жизненный цикл и структура проекта», «Управление разработкой проекта», проводится лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), которая направлена на поиск студентами ошибок, несоответствий, связанных с формулировками базовых понятий, трактовкой методов, способов, правил, логикой алгоритмов организационного поведения. После объявления темы лекции преподаватель сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические, поведенческие и т.д.

Цель лекции, направлена на выполнение студентами задач, связанных с понятиями, методами, правилами и алгоритмами организационного поведения, внимательного прослушивания и полного освоения лекционного материала.

Ожидаемые результаты: в ходе лекция с запланированными ошибками студенты должны освоить и продемонстрировать знания, умения, владение навыками выявления ошибок в лекции-провокации, способами анализа выявленных ошибок и обоснования сделанных выводов.

Ход лекции: преподаватель объявляет тему, цель, вопросы лекции, нормативные документы, сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические и т.д. В процессе изложения лекционного материала преподаватель намеренно приводит ошибочные определения экономических категорий, ошибки в выборе участников инвестиционной деятельности. После изложения материала по каждому вопросу преподаватель спрашивает у студентов о замеченных ошибках. Студенты должны назвать ошибки. Преподаватель вместе со студентами обсуждают ошибки и вырабатывают вместе правильные определения, составляют методические рекомендации по исправлению ошибок. Такая форма работы побуждает к более качественному усвоению предложенного материала. По окончании лекции преподаватель подводит итоги лекции, отмечает и оценивает наиболее активных студентов, которые выявили намеренно допущенные ошибки.

3.5 Типовые задачи, кейсы и задания к ним, необходимые для оценки умений и навыков

Ситуационные задачи (уметь)

Ситуация 1. Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

Ситуация 2. Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

Ситуация 3. Рассматривается проект проведения городского праздника посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

Ситуация 4. Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Москве. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плану строительства не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

Ситуация 5. Вы решили из регионального общественного движения «Наша Россия» (5 тысяч членов) превратиться в федеральную политическую партию под тем же названием с представительствами в 50-и регионах и с общей численностью членов партии не менее 50 тысяч человек. Финансирование планируется получить от членских взносов (25%), а остальное за счет пожертвований сочувствующих программе вашей партии представителей бизнеса.

Вопросы и задания к ситуациям:

Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов

1. Приведите пример любого управленческого процесса, определите его входы, выходы, управление, механизмы, владельца, цель и точку зрения, поставщиков и потребителей.
2. Приведите пример произвольного основного процесса, определите его входы, выходы, управление, механизмы, владельца, цель и точку зрения, поставщиков и потребителей.
3. Приведите пример любого вспомогательного процесса, определите его входы, выходы, управление, механизмы, владельца, цель и точку зрения, поставщиков и потребителей.
4. Приведите пример любого вспомогательного процесса и представьте его контекстную диаграмму и диаграмму первого уровня, используя инструменты стандарта IDEF0.
5. Приведите пример любого управленческого процесса и представьте его контекстную диаграмму и диаграмму первого уровня, используя инструменты стандарта IDEF0.
6. Приведите пример любого основного процесса и представьте его контекстную диаграмму и диаграмму первого уровня, используя инструменты стандарта IDEF0.
7. Приведите пример любого вспомогательного процесса сельскохозяйственной организации и представьте его описание инструментами стандарта IDEF3.
8. Приведите пример любого управленческого процесса и представьте его описание инструментами стандарта IDEF3.
9. Приведите пример любого основного процессам сельскохозяйственной организации и представьте его описание инструментами стандарта IDEF3.

10. Привести пример произвольного основного бизнес-процесса сельскохозяйственной организации и разработать для него систему показателей его оценки (показатели хода процесса, показатели результатов процесса и показатели удовлетворенности потребителей процесса – по каждой группе по 3 качественных и по 3 количественных показателей).

11. Привести пример произвольного вспомогательного бизнес-процесса сельскохозяйственной организации и разработать для него систему показателей его оценки (показатели хода процесса, показатели результатов процесса и показатели удовлетворенности потребителей процесса – по каждой группе по 3 качественных и по 3 количественных показателей)

12. Привести пример произвольного управленческого бизнес-процесса сельскохозяйственной организации и разработать для него систему показателей его оценки (показатели хода процесса, показатели результатов процесса и показатели удовлетворенности потребителей процесса – по каждой группе по 3 качественных и по 3 количественных показателей).

13. Представить архитектуру бизнес-процессов произвольной организации.

Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов

14. Выбрать в качестве объекта исследования произвольный продукт, определить и сформулировать перечень из 10 основных его функций, проранжировать их по степени значимости, произвести их стоимостную оценку, выявить неэффективные функции.

15. Выбрать в качестве объекта исследования произвольный основной процесс организации, определить и сформулировать перечень из 10 основных его работ (операций), проранжировать их по степени значимости, произвести их стоимостную оценку, выявить неэффективные работы (операции).

16. Выбрать в качестве объекта исследования произвольный вспомогательный процесс организации, определить и сформулировать перечень из 10 основных его работ (операций), проранжировать их по степени значимости, произвести их стоимостную оценку, выявить неэффективные работы (операции).

17. Выбрать в качестве объекта исследования произвольный управленческий процесс организации, определить и сформулировать перечень из 10 основных его работ (операций), проранжировать их по степени значимости, произвести их стоимостную оценку, выявить неэффективные работы (операции).

18. Привести пример любого произвольного бизнес-процесса сельскохозяйственной организации и смоделировать бюджет этого бизнес-процесса.

19. Привести пример произвольной основной работы (или процесса) сельскохозяйственной организации, установить и перечислить перечень составляющих ее работ (операций), перечень используемых в ней ресурсов, перечень возможных в ней объектов учета затрат. Привести по пример распределения статьи затрат на ресурсы, стоимости ресурса на работы (операции), стоимости работы (операции) на объекты учета затрат.

20. Привести пример произвольной вспомогательной работы (или процесса) сельскохозяйственной организации, установить и перечислить перечень составляющих ее работ (операций), перечень используемых в ней ресурсов, перечень возможных в ней объектов учета затрат. Привести по пример распределения статьи затрат на ресурсы, стоимости ресурса на работы (операции), стоимости работы (операции) на объекты учета затрат.

21. Привести пример произвольной управленческой работы (или процесса) сельскохозяйственной организации, установить и перечислить перечень составляющих ее работ (операций), перечень используемых в ней ресурсов, перечень возможных в ней объектов учета затрат. Привести по пример распределения статьи затрат на ресурсы, стоимости ресурса на работы (операции), стоимости работы (операции) на объекты учета затрат.

Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами

22. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.

23. Сформулируйте миссию данного проекта.

24. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.
25. К какому типу относиться данный проект.
26. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
27. Проведите PEST-анализ для данного проекта.
28. Сформулируйте видение данного проекта.
29. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.
30. Постройте график СРМ данного проекта.
31. Выберите наиболее приоритетное, на Ваш взгляд, средство маркетинговой коммуникации для привлечения покупателей продукции (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
32. Выберите наиболее оптимальную рыночную стратегию в данном случае на основе матрицы БКГ. Объясните свой выбор.
33. Перечислите разделы бизнес-плана создания данного проекта.
34. Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.
35. Выберите метод формирования команды данного проекта и обоснуйте свой выбор.
36. Выберите метод контроля фактического выполнения работ по данному проекту и обоснуйте свой выбор.
37. Выберите антикризисную стратегию для данного случая и обоснуйте свой выбор.
38. Выберите инновационную стратегию для данного проекта.
39. Выберите наиболее предпочтительные методы исследования системы управления для данного проекта. Обоснуйте свой ответ.
40. Определите перечень требуемых для проекта ресурсов, оцените их стоимость и график потребности.

Модуль 4. Методологические основы управления проектами

41. Постройте диаграмму Ганта данного проекта.
42. Постройте диаграмму PERT данного проекта.
43. Постройте карту стратегических групп для данного проекта.
44. Постройте цепочку ценностей данного проекта.
45. Постройте отраслевую цепочку ценностей для отрасли, в которой действует данный проект.
46. Разработайте и обоснуйте систему мотивации персонала (торгового, производственного, менеджеров среднего или высшего звена и др.) для проекта:
 - Систему материального стимулирования;
 - Систему нематериального стимулирования.
47. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
 - Для персонала низового уровня;
 - Для менеджеров среднего звена;
 - Для руководителей организации.
48. Разработайте и обоснуйте систему адаптации сотрудника в проекте.
49. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
50. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом организации:
 - Количественный состав службы управления персоналом;
 - Качественный состав службы управления персоналом;
 - Функциональные направления деятельности службы управления персоналом.
51. Предложите варианты стимулирования сбыта для данного товара (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.

52. Окажет ли положительное влияние на поиск партнеров и уровень продаж внедрение системы управления качеством на основе ISO 9000? Объясните, почему.
53. Если возможно ли использование технологии аутсорсинга для данного проекта, то какие из функций могут быть переданы сторонним организациям и почему.
54. Обоснуйте необходимость наличия в данном проекте своего собственного логистического отдела.
55. Проведите краткий анализ конкурентной среды организации на основе пятифакторной модели М. Портера.
56. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.
57. Выберите тип рекламы (информационная, стимулирующая, побуждающая, имиджевая, узнаваемость марки), которую следует использовать в первую очередь в данном случае.
58. Выберите наиболее предпочтительную, на Ваш взгляд, организационно-правовую форму проекта в данном случае. Объясните свой выбор.
59. Выберите способ финансирования данного проекта и обоснуйте свой выбор.
60. Определите для данного проекта одну ключевую проблему в системе управления и предложите схему исследования и решения этих проблем с использованием метода Дельфи.
61. Постройте для данного проекта схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов).
62. Разработайте систему контроля решений и ее основные элементы для данного проекта.
63. Предложите приоритетные типы управленческих решений в данного проекта.
64. Предложите технологию принятия решений для данного проекта.
65. Спрогнозируйте развитие ситуации с помощью метода разработки сценариев для данного проекта.
66. Составьте прогноз денежных потоков для данного проекта.
67. Оцените эффективность проекта статическим методом.
68. Составьте график расчетов за финансирование проекта.
69. Оцените эффективность проекта динамическим методом.

Типовые задачи (владеть)

Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов

1. Описать бизнес- процесс, отвечающий за сбор заявок на материалы.

1. Основные задачи, которые решает подразделение- сбор заявок, консолидация материалов заявок, подготовка отчетов, контроль выполнения заявок.
2. Описание предметной области. Структурные подразделения (например, железной дороги) каким то образом планируют потребность в материалах. Эти потребности оформляются в виде документа «Заявка» :

Заявка на материалы от подразделения «Гараж»

Материал	Количество	Дата поставки
Бензин	250 т	01.10.2015
Электропровод	1500 м	01.11.2015

Далее заявки концентрируются в подразделении, составляются суммарные поквартальные заявки (на последнее число квартала) и утверждаются у начальника службы. Затем, утвержденный план поставок передается в договорной отдел. Из договорного отдела потом поступает документ, о тех позициях консолидированной заявки, которые получены (на склад). Инженер должен на основе этого документа отметить, какие заявки удовлетворены, для каких сроки сорваны.

2. Описать бизнес- процесс договорного отдела

1. Основные задачи, которые решает подразделение- составление договор с внешними организациями и спецификации (список поставляемых материалов) к договору, отслеживание выполнения и срывов поставок, консолидированный анализ спецификаций.

2. Описание предметной области. Договор представляет собой два документа. Сам договор, имеет примерную структуру

Номер договора	Организация, с которой заключен договор	Дата завершения договора
2431	СиБТехМаш	30.11.2015

и спецификация к договору, имеющая примерную структуру

Спецификация к договору 2431

Материал	Количество	Дата поставки
Бензин	250 т	01.10.2015
Электропровод	1500 м	01.11.2015

Инженер, должен на основе этих документов, составить консолидированный план поставок материалов на свое предприятие, отмечать, что выполнено по поставкам, что сорвано, формировать всевозможные отчеты.

3. Бизнес- процессы складского подразделения

Основные задачи, которые решает подразделение. Учет поступления и движения материалов в натуральном (не денежном) выражении.

Описание предметной области. Имеется классификатор материалов. Материалы поступают на склад. Затем, по определенным документам их выдают материально- ответственным лицам, которые закреплены за структурными подразделениями. Кладовщик должен обеспечить сохранность материалов и достоверно знать остатки и кому и когда материалы были отданы. Кроме того важны всевозможные отчеты.

Рекомендуемые таблицы- классификатор материалов, материал, материально ответственные лица, подразделения, приход-расход материалов.

4. Бизнес- процессы коменданта общежития

Основные задачи, которые решает комендант. Учет наличия комнат, их площадей и прописанных в них жильцов. Расселение по заявкам деканатов.

Описание предметной области. Имеется информация о наличие комнат и их вместимость (по человеку). Имеется информация о прописке. По документу «листок учета» происходит прописка и выписка жильцов. Он подает список о наличие свободных мест. К нему приходят люди с направлениями. Он предлагает некоторые варианты поселения (либо отказывает). Кроме того, комендант отвечает за распорядок и дисциплину в общежитии.

Рекомендуемые таблицы- комнаты, жильцы, факультеты, журнал учета прописки, список нарушителей дисциплины.

5. Бизнес- процессы бухгалтера- расчетчика зарплаты

Основные задачи, которые решает бухгалтер. Учет личного состава работников, учет условно- постоянной и условно- переменной информации, расчет начислений и удержаний, формирование всевозможных отчетных документов.

Описание предметной области. На предприятии имеются работники, каждый из которых идентифицируется числом- табельным номером. До конца месяца работнику начисляется два вида зарплат- по тарифу и сдельная. Основой для расчета является условно- постоянная

ная информация о работнике (куда включается разряд, определяющий стоимость часа рабочего времени), а также условно- переменная информация (табеля и наряды). К концу месяца нормировщики и табельщики предоставляют в бухгалтерию документы об отработанном времени и выполненных работах.. Одновременно к расчетчику поступают документы об отпусках, больничных, кредитах и т.д.. Расчетчик «обсчитывают» документы (вручную или автоматизировано) и формирует всевозможные документы, включая «квиток для работника». Затем, на основе документов деньги работнику выдаются через кассу, либо перечисляются в банк.

Рекомендуемые таблицы- подразделения, работники, табеля, наряды, тарифные ставки.

Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов

6.Решить задачу. Фирма продает один и тот же вид продукции по цене 750 руб./шт. и производственными затратами 500 руб./шт. В текущем году каждому из трех основных покупателей продано по 10 тыс. шт. Общая сумма накладных расходов составила 4562,1 тыс. руб., в том числе на транспортировку продукции 2562,1 тыс. руб., ее погрузку и выгрузку 180 тыс. руб., на зарплату агентам по продажам – 770 тыс. руб., послепродажное обслуживание – 1050 тыс. руб.

Показатели по процессам представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Операции по продаже

Операции	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3
Транспортировка продукции, км	2500	50	12
Погрузка, выгрузка, т	1000	500	0
Услуги посредников, к-во визитов к клиенту	20	40	50
Послепродажное обслуживание, ч	200	100	50

Определить себестоимость продукции с использованием традиционных методов распределения накладных затрат (пропорционально производственной себестоимости, выручке) и использованием ABC-метода.

7. Решить задачу. Продукция должна проходить проверку на соответствие по трем параметрам: А, Б и С. Процедуры проверки по каждому из параметров независимы, но должны выполняться последовательно. Порядок процедур проверки может быть произвольным. Выполнение проверки по параметру А стоит 10 у.е., Б – 20 у.е., С – 50 у.е. за единицу продукции. До 5% выпускаемой продукции может не соответствовать по одному из параметров. При этом отклонения от ГОСТов могут возникать в продуктах независимо.

Требуется: 1) оценить максимальный уровень брака в партии продукции, 2) разработать такой вариант последовательности проверки, который обеспечит минимальные затраты на процедуры проверки, 3) оценить минимальный и максимальный уровень доходности при передаче на реализацию партии продукции из 100 единиц, себестоимость которых в производстве составила 20000 у.е., а цена составляет 25000 у.е., 4) построить график зависимости доходности от уровня брака, 5) дать предложения для снижения уровня брака.

8.Произвести функционально-стоимостной анализ бизнес-процессам по уборке 4-го корпуса Ижевской государственной сельскохозяйственной академии.

9.Разработать на основе ABC-метода модель управления затратами бизнес-процесса производства молока.

10. Разработать на основе ФСА-метода модель оценки стоимости бизнес-процесса выращивания молодняка КРС.

11. Произвести оценку, распределение и анализ затрат в бизнес-процессе выращивания картофеля (по произвольной технологии) на участке площадью 1 га.

Модуль 4. Методологические основы управления проектами

12. Промышленная фирма заключила контракт о производстве партии станков, предназначенных к использованию крупным предприятием обувной промышленности для массового производства обуви. Ниже перечислены операции, которые необходимо выполнить в процессе разработки и производства этих станков:

Обозначение операции	Операция	Непосредственно предшествующая операция
A	Составление сметы затрат	-
B	Согласованные оценки	A
C	Покупка собственного оборудования	B
D	Подготовка конструкторских проектов	B
E	Строительство основного цеха	D
F	Монтаж оборудования	C, E
G	Испытания оборудования	F
H	Определение типа модели	D
I	Проектирование внешнего корпуса	D
J	Создание внешнего корпуса	H, I
K	Конечная сборка	G, J
L	Контрольная проверка	K

Нужно изобразить операции с помощью стрелочного графа.

13. Компания с ограниченной ответственностью «MR» разрабатывает проект небольшого масштаба. Основная информация о нем дана в таблице:

Стадия	Предшественник	Продолжительность, недель
A	-	11
B	-	16
C	A	4
D	A	6
E	C	6
F	B, C	8
G	B, C	10
H	D, E, F	6
I	B, C	20
J	D, E, F	10
K	G, H	2

Нужно изобразить операции с помощью вершинного графа и диаграммы Ганта, затем определить критические операции, общую продолжительность проекта.

Стадия H должна выполняться субподрядчиком. Стоимость работ – 8 тыс. у.е. Но субподрядчик может начать работы только на 6 недель позже запланированного в проекте раннего старта. Каждая неделя отсрочки окончания проекта стоит организаторам 5 тыс. у.е. Рассматриваются три возможные альтернативы решения проблемы: 1) ждать, когда субподрядчик сможет приступить к выполнению работ; 2) нанять другого субподрядчика, который может приступить к выполнению работ в запланированный по проекту день, выполнит работы по стадии H за 8 недель, но запрашивает сумму 15 тыс. у.е.; 3) использовать собственных инже-

неров и рабочих, которые сейчас работают по стадии Е, для выполнения стадии Н. Это приведет к удлинению стадии Е на 2 недели и ее удорожанию на 5 тыс. у.е. Работы по стадии Н будут в этом случае начаты в срок, но будут выполнены за 10 недель и будут стоить 9 тыс. у.е.. Какую альтернативу следует предпочесть?

14. Компания с ограниченной ответственностью ООО выполняет заказ, полученный от ее потребителя. Необходимая информация – в таблице:

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Срок, дней			Стоимость для ожидаемой продолжительности, у.е.
		оптимистический	наиболее вероятный	пессимистический	
A	-	3	4	5	1000
B	-	4	7	10	1400
C	-	4	5	6	2000
D	A	5	6	7	1200
E	B	2	2,5	6	900
F	C	10	10,5	14	2500
G	D, E	3	4	5	800
H	G, F	1	2	9	300

Косвенные издержки, связанные с выполнением проекта, составляют 300 у.е. в день. В контракте, заключенном с потребителем, оговорено, что если заказ не будет выполнен в течение 15 дней, сумма штрафа составит 100 у.е. за каждый последующий день. Используя метод PERT: 1) построить сетевой граф. Каково ожидаемое значение времени выполнения всего проекта? Каково значение соответствующей стоимости? 2) Какой путь в графе является критическим? 3) Какова вероятность того, что проект будет завершен без выплаты штрафов?

15. В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
A	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	A
B	Выяснение потребностей покупателя	A
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Задание

- составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
- используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
- определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Код работы	Наиболее вероятная	Оптимистическая	Пессимистическая
------------	--------------------	-----------------	------------------

	продолжительность работ, мин.		
А	10	3	20
Б	30	15	75
В	15	5	25
Г	20	15	30
Д	25	10	35
Е	45	20	60
Ж	15	10	25
З	25	15	45
И	15	10	30
К	20	15	30

16. Производственное предприятие выпускает резинотехнические изделия. Технологический процесс предусматривает наличие двух переделов: цех А – литье, цех В – обработка. В таблице 3.14 представлены данные, характеризующие деятельность цеха А в отчетном месяце. Таблица 3.14 Показатель Количество, шт. Сумма, руб. Незавершенное производство на начало периода, 4000 8080 в том числе основные материалы 5280 добавленные затраты (40% незавершенности) 2800 Начатые обработкой изделия 55000 Незавершенное производство на конец месяца (30% завершенности) 3000 Отпущенные основные материалы 71500 Добавленные затраты 40875 Рассчитайте себестоимость полуфабрикатов, произведенных в цехе А, и стоимость не завершенного производства этого цеха, используя метод условных единиц.

17. Оценить эффективность использования пилорамы под производством необрезной доски. Площадь земельного участка под пилорамой 25 ар, цена за 1 ар – 20 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 15 тыс. руб., стоимость навеса под ключ – 100 тыс. руб., срок его службы – 5 лет, покупная стоимость оборудования – 350 тыс. руб., доставка оборудования – 50 тыс. руб., монтаж оборудования – 40 тыс. руб., срок службы оборудования – 10 лет. Объем выпуска досок в год – 2 тыс. куб. м, цена реализации – 6 тыс. руб./куб. м., выход необрезной доски – 90%. Затраты труда составят 6 чел.-час/куб. м, один час труда стоит 100 руб., затраты электроэнергии – 10 кВт*час/чел.-час труда, цена 1 кВт*час составляет 2 руб., стоимость ремонтных работ составят 10% от стоимости оборудования в год, работы по техническому обслуживанию – 50 тыс. руб. в год, затраты на запчасти и комплектующие – 50 руб./куб. м. Цена дерева-кругляка – 1200 руб./куб. м, услуги по доставке и разгрузке – 800 руб./куб. м, столько же составят услуги по погрузке и отгрузке, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 200 тыс. руб., управленческие расходы – 100 тыс. руб. в год. В деревне проживает 200 жителей, доходы жителей составляли в год – 10 млн. руб.

18. Оценить эффективность использования пилорамы под производством обрезной доски. Площадь земельного участка под пилорамой 25 ар, цена за 1 ар – 30 тыс. руб., затраты на оформление земли в собственность – 20 тыс. руб., стоимость навеса под ключ – 150 тыс. руб., срок его службы – 5 лет, покупная стоимость оборудования – 600 тыс. руб., доставка оборудования – 90 тыс. руб., монтаж оборудования – 60 тыс. руб., срок службы оборудования – 10 лет. Объем выпуска досок в год – 1,5 тыс. куб. м, цена реализации – 7 тыс. руб./куб. м., выход обрезной доски – 80%. Затраты труда составят 7 чел.-час/куб. м, один час труда стоит 100 руб., затраты электроэнергии – 10 кВт*час/чел.-час труда, цена 1 кВт*час составляет 2 руб., стоимость ремонтных работ составят 12% от стоимости оборудования в год, работы по техническому обслуживанию – 100 тыс. руб. в год, затраты на запчасти и комплектующие – 60 руб./куб. м. Цена дерева-кругляка – 1200 руб./куб. м, услуги по доставке и раз-

грузке – 700 руб./куб. м, столько же составят услуги по погрузке и отгрузке, отчисления в социальные фонды – 30% от фонда оплаты труда, прочие налоги и платежи – 150 тыс. руб., управленческие расходы – 150 тыс. руб. в год. В деревне проживает 400 жителей, доходы жителей составляли в год – 25 млн. руб.

19. Оценить экономическую эффективность инвестиционного проекта: рассчитать критерии дисконтированной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса рентабельности и срока окупаемости. Чистый денежный поток имеет место в течение 6 лет: 1-й год – (-)300, второй – 50, третий – 90, четвертый – 100, пятый – 150, шестой – 200 тыс. руб. Коэффициент приведения равен 8% в год. Построить финансовый профиль инвестиционного проекта.

20. Оценить экономическую эффективность инвестиционного проекта: рассчитать критерии дисконтированной стоимости, внутренней нормы рентабельности, индекса рентабельности и срока окупаемости. Чистый денежный поток имеет место в течение 8 лет: 1-й год – (-)150, второй – 50, третий – 90, четвертый – 100, пятый – 120, шестой – 150, седьмой – 150, восьмой – 130 тыс. руб. Коэффициент приведения равен 20% в год. Построить финансовый профиль инвестиционного проекта.

21. Кредит получен в размере 30 тыс. руб. сроком на 2 года. Проценты начисляются в конце каждого квартала. Номинальная ссудная ставка – 28% годовых.

22. Кредит получен в размере 20 тыс. руб. сроком на 1 год. Проценты начисляются в конце каждого месяца. Номинальная ссудная ставка – 36% годовых.

Кейс-задачи (владеть)

Модуль 1. Теоретико-методологические основы декомпозиции и описания бизнес-процессов

Задача 1. «Идентификация бизнес-процессов».

1. Приведите примеры трех бизнес-процессов.
 2. Перечислите владельцев и исполнителей этих бизнес-процессов.
 3. Перечислите входы (входные объекты, преобразуемые в ходе выполнения БП) и выходы (результаты выполнения БП – продукты).
 4. Для всех выявленных входов определить поставщиков.
 5. Для всех выявленных выходов определить потребителей.
- PS. Иметь в виду, что бизнес-процесс может иметь как правило несколько входов, выходов, поставщиков, потребителей и исполнителей, владелец может быть только один.
6. Предложить показатели, по которым можно контролировать входы, выходы, сам бизнес-процесс и удовлетворенность потребителей.
 7. Оформить все надлежащим образом в таблицу.
 8. Подготовить командный доклад.

Задача 2. «Проектирование бизнес-процесса в стандарте IDEF0».

1. Ознакомиться с бизнес-процессами 1)управлять запасами сырья и материалов на складе, 2)управлять производством (например, хлебобулочных изделий, молока, яиц, зерна и тд.), 3)управлять готовой продукцией на складе, 4)управлять сбытом продукции, 5)управлять ремонтом производственного оборудования. Выбрать интересующий в качестве предмета исследования.
2. Установить входы, выходы, управленческие воздействия, исполнителей, цель и точку зрения разработчика выбранного бизнес-процесса.
3. Описать бизнес-процесс инструментами стандарта IDEF0, декомпозировав его до третьего уровня.
4. Оформить надлежащим образом.
5. Подготовить командный доклад.

Задача 3. «Проектирование бизнес-процесса в стандарте IDEF3».

1. Ознакомиться с бизнес-процессами 1) планировать деятельность с.-х. организации, 2) контролировать..., 3) учитывать..., 4) анализировать и оценивать..., 5) администрировать и регламентировать... Выбрать интересующий в качестве предмета исследования.
2. Разработать 2-3 сценария БП.
3. Описать бизнес процесс инструментами стандарта IDEF3, декомпозировав его до второго уровня.
4. Обратить внимание на внесение ссылок и примечаний в описание БП.
5. Оформить надлежащим образом.
6. Подготовить доклад.

Модуль 2. Теоретико-методологические основы измерения, оценки и реинжиниринга бизнес-процессов

Задача 4. Определить требования к системе управленческого учета; оценить совокупную стоимость владения сервисом управления инцидентами на базе XXXXXXXX; оценить затраты на поддержку клиентов (для последующего анализа).

Исходные данные.

1. Служба технической поддержки (Service Desk) состоит из восьми человек:

Руководитель – 1 з.п. 2200 у.е.

Диспетчер – 2 з.п. 700 у.е.

Инженер 5 з.п. 1000 у.е.

Единый социальный налог – 26%.

2. Технические средства:

Сервер -10000 у.е. на 5 лет

Рабочие места сотрудников - 2000 у.е. 1 ПК на 4 года

Принтер сетевой – 800 у.е. на 4 года

Мебель – 400 у.е. одно рабочее место на 5 лет

3. Программное обеспечение

Системное программное обеспечение – 2000 у.е. на 4 года-лицензия

Офисное программное обеспечение 150 у.е. на 4 года – 1 лицензия.

Специальное программное обеспечение 30000 у.е. лицензии.

Обеспечивает управление инцидентами, управление конфигурациями, управление проблемами.

Клиентам предоставляется три типа сервисов:

Клиент	Сервисы	Количество обращений в месяц	Количество звонков клиентам	Средняя стоимость материалов на инцидент
А	Сервис 1	700	70	10 у.е.
	Сервис 2	100	15	12 у.е.
В	Сервис 2	80	10	12 у.е.
	Сервис 3	400	50	15 у.е.
С	Сервис 1	1000	200	10 у.е.
	Сервис 2	110	30	12 у.е.
	Сервис 3	300	45	15 у.е.

Сообщения об инцидентах приходят либо по почте, либо по телефону.
40% -телефонные звонки
60% -e-mail

По принятым правилам после устранения инцидента клиент сообщает по электронной почте, подтверждает ли он восстановление сервиса или нет. Однако некоторые клиенты этого делать не желают и сотрудникам Service Desk приходится дозваниваться до них. Предполагаем, что до некоторых клиентов приходится дозваниваться, чтобы узнать, восстановлен ли сервис. В таблице указано количество инцидентов, по которым пришлось дозваниваться.

Служба организована следующим образом:
с руководителями подразделений заключаются соглашения об уровне предоставляемого сервиса (Service Level Agreement, SLA), куда входит перечень поддерживаемых услуг, оборудования, сроки выполнения запросов на устранение неисправностей, а также другие значимые измеряемые параметры обслуживания элементов ИС.

Входящие заявки обрабатываются на первой линии поддержки, где удаётся решить около 30% запросов пользователей (диспетчер использует базу знаний). Среднее время обработки одного запроса 15 минут (5 минут прием запроса, 10 минут устранение).

Если запрос не удаётся решить на первой линии поддержки за установленное время или решение при устранении сбоя выходит за рамки делегированных полномочий, происходит эскалация запроса на вторую линию поддержки, где он обрабатывается более квалифицированными специалистами или сотрудниками, обладающими большими правами (среднее время устранения инцидента на втором уровне 1 час. Средняя стоимость материалов на один инцидент представлена в таблице.

Для повышения квалификации пользователей Отделом проводится обучение пользователей работе со сложной современной техникой и программным обеспечением. В отделе реализован учёт поступающих заявок, база знаний (содержащая решения нашими сервисными инженерами нестандартных производственных задач).

Кроме обработки запросов в отделе выполняются ряд задач в рамках предоставления ИТ-сервиса (SLA), а именно создание резервных копий, подключение к локальной сети, смена пароля.

Задача 5. «Функционально-стоимостной анализ продукта».

- 1.Определить перечень основных 10-15 функций продукта (телефон, компьютер, стол и т.д.).
- 2.Проранжировать их по степени значимости.
- 3.Произвести оценку потребительной стоимости каждой функции с точки зрения потребителя.
- 4.Оценить затраты на использование каждой функции с точки зрения потребителя (часть покупной стоимости продукта, затраты на приобретение, затраты на эксплуатацию, затраты на утилизацию).
- 5.Выявить неэффективные функции.
- 6.Дать предложения по совершенствованию перечня и содержания функций продукта, обосновать.
- 7.Оформить надлежащим образом.
- 8.Подготовить доклад.

Задача 6. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса.

- 1.Определить перечень работ и операций составляющих возможный сценарий бизнес-процесса (уборка территории ИжГСХА, приготовление борща, составление бюджета доходов и расходов семьи и т.д.). Составить схему.
- 2.По каждой операции определить перечень входов, выходов, управленческих воздействий и механизмов исполнения операций.

3. Последовательно оценить стоимость всех (каждого в отдельности) ресурсов, функций, механизмов, управленческих воздействий и результатов в разрезе операций и работ.
4. Оценить стоимость конечного продукта бизнес-процесса с точки зрения потребителя. Определить эффективность продукта.
4. Произвести стоимостной анализ затрат на исполнение функций и на ресурсы процесса, выявить наиболее дорогие. Подумать и дать предложения по снижению стоимости функций и ресурсов.
5. Произвести стоимостной анализ операций и функций бизнес-процесса с точки зрения добавления стоимости продукта для потребителя. Сформулировать предложения по улучшению функций и ресурсов бизнес-процесса.
6. Составить схему скорректированного сценария бизнес-процесса.
7. Составить отчет, сделать доклад.

Модуль 3. Теоретические сущность и особенности управления проектами

Задача 7 - «Постановка цели проекта и анализ основных принципов организации проекта»:

Формулировка бизнес- проектов, включающая в себя: презентацию бизнес идей проектов; обсуждение качества формулировок наименований проектов; приведение формулировок проектов к некоторому «стандартному виду» - типа, указанного выше;

Обсуждаются домашние задания каждого студента (слушателя) на семинарском занятии в присутствии всей учебной группы, что позволяет накопить коллективный опыт в реализации задачи первых двух практических занятий по постановке и формулированию целей проектной деятельности.

Обсуждаются основные положения управления проектами, которые были изложены в лекционном модуле «1»: понятие и классификация проектов; концепция и базовые понятия управления проектами; целесообразность перехода к проектному управлению и другие вопросы, возникающие у студентов (слушателей) на первом этапе обучения методологии проектного менеджмента.

Задача 8 - «Выработка стратегии достижения цели проекта и анализ жизненного цикла и структуры проекта»:

Разработка студентами (слушателями) нескольких альтернативных стратегий достижения целей проектов, сформулированных на первых двух практических занятиях (позиция 6.1); обсуждение и анализ представленных альтернатив и выбор рациональной из них с точки зрения имеющихся возможностей и ограничений стратегии реализации предложенных вариантов стратегий; презентация (доклад с обсуждением) стратегий реализации проектов каждым студентом (слушателем) на семинарском занятии перед всей учебной группой, что также как и на занятиях «1» и «2» позволяет накапливать коллективный опыт обучающихся в проблемах выбора альтернативных стратегий реализации проектов.

Обсуждение особенностей жизненного цикла и структуры проекта по лекционным материалам второго образовательного модуля : жизненный цикл и фазы проектной деятельности; участники - команда проекта; структуризация проекта и его иерархическая структура; окружение (внешняя среда) проекта.

Задача 9 - «Декомпозиция структуры и фаз проекта, определение ресурсов и планирование проектной деятельности; обсуждение и анализ функциональных областей управления проектами» :

осуществление декомпозиции сформулированных на практических занятиях «1» и «2» бизнес - проектов с учётом разработанной на занятиях «3» и «4» стратегии их реализации; оценка стоимости проектов и системы их бюджетирования; разработка страховых гарантий

того, что фактические затраты по проекту не превысят плановых, либо будут найдены необходимые дополнительные страховочные средства при возможной корректировке проекта в процессе его выполнения; планирование проектной деятельности по всем функциональным областям управления проектами; презентация (обсуждение и анализ) декомпозиции проектов, представленных студентами (слушателями), на семинарских занятиях при полном составе учебной группы, что опять таки позволяет накапливать коллективный опыт проектного менеджмента на этапе декомпозиции и планирования проектной деятельности.

Обсуждение содержания и особенностей функциональных областей управления проектами по лекционному материалу соответствующего образовательного модуля «3».

Задача 10 - «Задачи сбалансирования менеджмента «проектного треугольника» (предметная область, сроки, стоимость) и обсуждение процессов управления проектами» :

Взаимосвязанное планирование функциональных областей управления проектами (предметная область - объект проектирования, его цели и ожидаемые результаты от внедрения проекта; сроки реализации проекта, удовлетворяющие заказчика и исполнителя; бюджетно-плановая стоимость проектных работ и их страховочная система, разработанная на предыдущем этапе менеджерского исследования предлагаемого проекта; анализ плана работ по менеджменту качества, управлению командой проекта (коллектив специалистов-профессионалов), оценка рисков и т. д.

Обсуждение лекционного материала проблем планирования проектной деятельности, представленного в лекционных учебных модулях «4» и «5» (процессы управления проектами, управление разработкой проекта : группы и виды процессов управления проектами; фазы, сетевые модели и метод критического пути календарного планирования проектов).

Задача 11 - «Разработка организационной структуры проекта, анализ рисков проекта и обсуждение процессов реализации проекта»:

Разработка организационной структуры проекта на базе матрицы логико-структурного подхода к проектированию; проблемы управления качеством, требований к руководителю проекта; управление рисками - вероятностно-статистический методологический подход; выбор системы мотивации для проектов; защита организационной структуры проекта.

Обсуждение лекционного материала учебного модуля «6» : система мониторинга, контроля и анализа результатов фактического выполнения проектной работы; корректирующие действия и управление возможными изменениями проекта; критерии завершения (оценка конца проектной деятельности) проекта, оценка и анализ заключительных результатов реализации проекта.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

1-й этап (уровень знаний):

– Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).

- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)

- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).

- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).
- 3-й этап (уровень владения навыками):
- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).
 - Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).
 - Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация), интерактивной лекции "Ученик в роли учителя": оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания основных терминов и понятий по дисциплине.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ ис-

пользованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется, если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: эссе представлено, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлено студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка «хорошо» ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка «удовлетворительно» ставится, если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-82 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 83-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки Доклад, сообщение - Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы «Отлично». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

«Хорошо». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

«Удовлетворительно». Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

«Неудовлетворительно». Выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Критерии оценки собеседования. Собеседование - Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.:

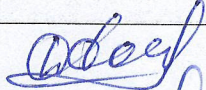
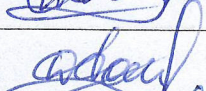
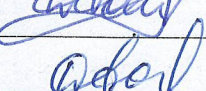
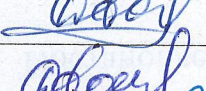
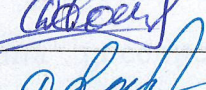
«отлично» - ставится студенту, который полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности; «хорошо» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности; «удовлетворительно» - ставится студенту, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий;

«неудовлетворительно» - ставится студенту, который не раскрыл основное содержание учебного материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номер измененного листа	Дата внесения изменения и номер протокола	Подпись ответственного за внесение изменений
1	35-36	28.08.18, №1	
2	33-36	04.09.19, №1	
3	34-36	01.09.20, №1	
4	33-36	20.11.20, №3	
5	34	31.08.21, №1	
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			