

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра Финансы, денежное обращение и экономическая безопасность

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе



Н.Г. Зарипов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ»**

Уровень подготовки: высшее образование – подготовка магистров

Направление подготовки магистров

38.04.08 Финансы и кредит  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность подготовки

Финансовый инжиниринг  
(наименование программы подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

Магистр.

Форма обучения

очная

Уфа 2015

## Содержание

1.	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
2.	Перечень результатов обучения.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	8
5.	Фонд оценочных средств.....	8
5.1	Типовые оценочные материалы	10
5.2	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций	14
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).	17
7.	Образовательные технологии.....	24
8.	Методические указания по освоению дисциплины.....	26
9.	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	27
10.	Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ.....	27
	Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	28
	Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины.....	29

## 1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Инновации в финансовой сфере» является дисциплиной *вариативной* части ОПОП по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, направленность: Финансовый инжиниринг. Является дисциплиной по выбору.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки магистров 38.04.08 Финансы и кредит (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от "30" марта 2015 г. № 325. Является неотъемлемой частью основной образовательной профессиональной программы (ОПОП).

**Цели освоения дисциплины** – формирование систематизированных знаний о сущности и методах реинжиниринга бизнес-процессов, способах и инструментах построения системы управления бизнес-процессами предприятия.

### **Задачи:**

- Освоить содержание понятий «бизнес-процесс», «управление бизнес-процессом», «реинжиниринг бизнес-процессов» и их роль в системе управления предприятием;
- Изучить методы и инструменты описания, анализа и управления бизнес-процессами финансовой организации;
- Освоить технологию реинжиниринга бизнес-процессов;
- Научиться применять на практике методы и инструменты описания, анализа и управления бизнес-процессами.

Входные компетенции:

Входных компетенций не предусмотрено

*\*- **пороговый уровень** дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;*

*-**базовый уровень** позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;*

*-**повышенный уровень** предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.*

Исходящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), практики, научных исследований для которых данная компетенция является входной
1	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	ОК-3	Базовый уровень, второй этап	Проектный анализ в финансовой инженерии
2	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	ОК-3	Базовый уровень, третий этап	Научно-исследовательская работа

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), практики, научных исследований для которых данная компетенция является входной
3	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2	Базовый уровень, второй этап	Управление портфелем финансовых активов
4	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2	Базовый уровень, второй этап	Научный семинар
5	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2	Базовый уровень, третий этап	Научно-исследовательская работа
6	способность дать оценку текущей, кратко- и долгосрочной финансовой устойчивости организации, в том числе кредитной	ПК-6	Базовый уровень, второй этап	Научный семинар
7	способность дать оценку текущей, кратко- и долгосрочной финансовой устойчивости организации, в том числе кредитной	ПК-6	Повышенный уровень, третий этап	Производственная практика

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
1	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	ОК-3	основу и факторы инновационного развития России в финансовой сфере; - методы и организационные формы по управлению инновационными процессами и организации инновационной деятельности;	- применять на практике методы планирования и реализации инновационных проектов на предприятии на уровне инновационного менеджера; - критически оценивать с разных сторон предлагаемые новые пути развития;	- навыками разработки и внедрения на финансовый рынок инноваций; - навыками проведения финансового прогнозирования;

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
2	готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2	- законодательство в области регулирования, защиты и стимулирования в области инновационной деятельности;	- правильно определять необходимую стратегию инновационного развития;	- навыки инновационного мышления;
3	способность дать оценку текущей, кратко- и долгосрочной финансовой устойчивости организации, в том числе кредитной	ПК-6	- стратегию развития инновационной деятельности в России, методы стратегического планирования инновационной деятельности на предприятиях и механизмы реализации стратегии	- разрабатывать инновационную политику в целом - проводить маркетинговые исследования инновационного рынка и меть изучать опыт передовых предприятий и конкурентов в области внедрения инноваций, используя при этом информационные и коммуникационные технологии; - составлять бизнес-планы по инновационным проектам; - оценивать риски и финансовую реализуемость инновационных проектов;	- навыками проведения инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; - навыками оценки эффективности инновационной деятельности

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часа).

Трудоемкость дисциплины по видам работ

Вид работы	Трудоемкость, час.	
	2 семестр 108 часов /3 ЗЕ	Итого
Лекции (Л)	10	10
Практические занятия (ПЗ)	12	12
Лабораторные работы (ЛР)		
КСР	3	3
Курсовая проект работа (КР)		
Расчетно - графическая работа (РГР)		
Самостоятельная работа (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	74	74
Подготовка и сдача экзамена		
Подготовка и сдача зачета (контроль)	9	9
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет	зачет

Содержание разделов и формы текущего контроля

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов					Литература, рекомендуемая студентам	Виды интерактивных образовательных технологий	
		Аудиторная работа				СРС			Всего
		Л	ПЗ	ЛР	КСР				
1	<p><b>Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и определения.</b>                      Понятие реинжиниринга БП: многообразие подходов к определению сущности и функций реинжиниринга БП.                      Развитие концепции реинжиниринга                      Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.                      Уровни организационной культуры предприятия и их значение в проектах реинжиниринга</p>	2				20+3 (контроль)	28	1, 4, 5	лекция-визуализация, работа в команде, проблемное обучение
2	<p><b>Оптимизация бизнес процессов: общие понятия и процесс:</b>                      Методы классификации бизнес-процессов и методы их выделения в существующих организациях.                      Проблемы при выделении бизнес-процессов организации.                      Сбор информации о бизнес-процессах                      Технология оптимизации бизнес-процессов</p>	4	6		1	24+3 (контроль)	38	1,2,3,6	лекция-визуализация, проблемное обучение, контекстное обучение
3	<p><b>Управление бизнес-процессами: методы и инструменты</b>                      Подходы к моделированию бизнес-процессов:                      Методология структурного анализа и проектирования процессов (SADT).                      Методология структурного анализа Йордана (Де Марко) - Кода ИГейна – Сарсона                      Отбор процессов для детального анализа и методология его проведения                      Измерение процессов.задачи и характеристики                      Разработка информационной модели процесса.методологияЧена-Беккера                      Эффективность проектов реинжиниринга</p>	4	6		2	30+3 (контроль)	42	3,5	лекция-визуализация, проблемное обучение, контекстное обучение

Проводимые в интерактивной форме, составляют 100% от общего количества аудиторных часов по дисциплине Реинжиниринг бизнес-процессов (продвинутый уровень).

## Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	2	Описание бизнес-процессов организации (на примерах). Разработка схемы оптимизации	6
2	3	Методы и модели оптимизации бизнес-процессов. Функциональный и структурный анализ процессов	6

### Лабораторные работы

Дисциплиной не предусмотрены

#### 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

**Раздел 1 Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и определения.**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Программные продукты управления предприятием
2. Опишите основные стадии развития концепции РБП

**Раздел 2. Оптимизация бизнес процессов: общие понятия и процесс.**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Значение информации для РБП
2. Опишите основные стадии реализации РБП?

**Раздел 3. Управление бизнес-процессами: методы и инструменты**

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Критерии оценки эффективности РБП
2. Опишите общие подходы к моделированию бизнес-процессов?
3. Сравнительная характеристика функционального и структурного анализа бизнес-процессов?

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости магистрантов, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине и пр.);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных ФОС дисциплины.

Оценивание проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Наименование оценочного средства*



1	<b>Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и определения</b>	<b>ОК-3</b>	базовый	Тестирование. Ответы на вопросы
2	<b>Оптимизация бизнес процессов: общие понятия и процесс</b>	<b>ОК-3</b>	базовый	Тестирование Ответы на вопросы (Т)
		<b>ОПК-2</b>	базовый	Тестирование, Типовые задачи практики 2
		<b>ПК-6</b>	базовый	Тестирование, Типовые задачи практики2
3	<b>Управление бизнес-процессами: методы и инструменты</b>	<b>ОПК-2</b>	базовый	Тестирование, Типовые задачи практики 3
		<b>ПК-6</b>	базовый	Ответы на вопросы (Т), Типовые задачи практики4

### **Вопросы к зачету:**

1. Экономическая сущность и основные характеристики реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов: общая характеристика.
3. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов: Бенчмаркинг процесса. Перепроектирование процесса
4. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов: Реинжиниринг процесса ABC / АВМ – методология Методы «точно в срок» (JIT)
5. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов: Методы всеобщего управления качеством (TQM) Методы управления знаниями FAST (методика быстрого анализа решения)
6. Основные понятия и определения реинжиниринга бизнес-процессов
7. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов
8. Основные участники реинжиниринга бизнес-процессов
9. Причины успеха и неудачи реинжиниринга в организации
10. Последствия реинжиниринга бизнес-процессов
11. Основные этапы развития концепции реинжиниринга бизнес-процессов
12. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов
13. Методика описания бизнес-процессов
14. Технология оптимизации бизнес-процессов
15. Революционный и эволюционный подходы к реинжинирингу бизнес-процессов
16. Основные принципы технологичной оптимизации
17. Оптимальность бизнес-процессов: Критерии оценки
18. Оценка схемы и эффективности управления процессом
19. Управление бизнес-процессами: методы и инструменты
20. Функциональный анализ процессов
21. Структурный анализ процессов
22. Обзор классических инструментов управления и систем BI
23. BPMS. Принципы работы, преимущества и ограничения
24. Методы классификации бизнес-процессов на предприятии
25. Сбор информации о бизнес-процессах

### **Критерии оценки вопросов к зачету:**

Оценка «Зачет» выставляется студенту, обнаружившему систематическое и глубокое знание лекционного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные

программой. Данная оценка ставится студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для выбранной профессии, основную литературу, рекомендованную программой.

Оценка «**Незачет**» выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допускающему принципиальные ошибки в изложении материала, в выполнении, предусмотренных программой заданий.

## **Типовые оценочные материалы**

### **Раздел 1. Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и определения**

#### **Оценочные материалы для Раздела 1:**

#### **1. Тестовые задания: Тест №1**

##### **Вопросы к тесту №1**

1. Совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек стоимости, отдельных организационно-структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления - это:

- а) бенчмаркинг процесса;
- б) перепроектирование процесса;
- в) реинжиниринг процесса;
- г) ABC / ABM – методология .

2. Реинжиниринг бизнес-процессов - это:

а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета прошлого опыта;

б) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов с учетом прошлого опыта;

в) систематический метод изучения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации посредством определения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

3. Период появления первых концепций РБП:

- а) 1980 - 1990 гг.;
- б) 1990 - 2000 гг.;
- в) 2000 - 2010 гг..

4. Какой принцип РБП помогает определить тех людей, которые должны выполнять задачи, совмещенные на одном рабочем месте:

- а) Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс;
- б) Клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- в) Создавайте множество версий сложных процессов;
- г) Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией.

5. Этапы проведения реинжинирингового подхода можно представить следующим образом (расположите в правильном порядке):

- а) Реинжиниринг бизнес-процессов. Разработка новых процессов;
- б) Моделирование бизнес-процессов;
- в) Анализ эффективности реинжиниринга бизнес-процессов
- г) Диагностика финансового состояния;
- д) Диагностика управления процессами.

#### **Критерии оценки к Тесту №1 (Раздел дисциплины №1):**

##### **Шкала баллов:**

Количество баллов, выставляемых магистранту	Критерий
«5»	правильный ответ на 5 вопросов
«4»	правильный ответ на 4 вопроса
«3»	правильный ответ на 3 вопроса
«2»	правильный ответ на 2 вопроса
«1»	правильный ответ на 1 вопрос

## 2. Вопросы для собеседования, обсуждения (Раздел №1 дисциплины)

1. Нейро-лингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Развитие концепции реинжиниринга.

### **Критерии оценки для вопросов**

Оценка, выставляемая магистранту	Критерий
«отлично»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос и ответил на 1 дополнительный вопрос
«хорошо»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос, но не ответил на дополнительный вопрос
«удовлетворительно»	Магистрант дал неполный ответ на поставленный вопрос
«неудовлетворительно»	Магистрант не дал ответ на поставленный вопрос

## **Раздел 2. Оптимизация бизнес процессов: общие понятия и процесс**

### **Оценочные материалы для Раздела 2:**

#### **1. Тестовые задания: Тест №2(Раздел дисциплины №2)**

1. В каких ситуациях применяется кризисный реинжиниринг:

- а) состояние глубокого кризиса(потеря конкурентоспособности, отказ потребителей от товаров и т.п.);
- б) удовлетворительное текущее положение при нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах.;
- в) благополучная ситуация при желании ускорить и увеличить отрыв от конкурентов.

2. Этапы проведения реинжинирингового подхода можно представить следующим образом (расположите в правильном порядке):

- а) Реинжиниринг бизнес-процессов. Разработка новых процессов;
- б) Моделирование бизнес-процессов;
- в) Анализ эффективности реинжиниринга бизнес-процессов
- г) Диагностика финансового состояния;
- д) Диагностика управления процессами.

3. Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных - это сущность категории:

- а) Деловая процедура
- б) Бизнес-процесс
- в) Бизнес-система

4. Какие участники реинжиниринговой деятельности Разрабатывают методики и инструменты реинжиниринга, проводят обучение, координируют, помогают в формировании команд:

- а) лидер проекта;
- б) управляющий комитет;
- в) менеджеры процессов;
- г) рабочие команды.

5. Рыночная модель рассматривает:

- а) зависимость риска портфеля от рисков отдельных ценных бумаг, входящих в него;
- б) зависимость риска ценной бумаги от доходности рыночного портфеля;
- в) зависимость доходности ценной бумаги от изменения доходности рыночного индекса.

#### **Критерии оценки к Тесту №2 (Раздел дисциплины №2):**

##### **Шкала баллов:**

Количество баллов, выставляемых магистранту	Критерий
«5»	правильный ответ на 5 вопросов
«4»	правильный ответ на 4 вопроса
«3»	правильный ответ на 3 вопроса

«2»	правильный ответ на 2 вопроса
«1»	правильный ответ на 1 вопрос

## **2. Вопросы для собеседования, обсуждения (Раздел №2 дисциплины)**

1. Типовые ошибки при оптимизации бизнес-процессов.
2. Опишите процесс сбора информации о бизнес-процессах.
3. Сравнительная характеристика революционного и эволюционного реинжиниринга бизнес-процессов

### **Критерии оценки для вопросов**

Оценка, выставляемая магистранту	Критерий
«отлично»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос и ответил на 1 дополнительный вопрос
«хорошо»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос, но не ответил на дополнительный вопрос
«удовлетворительно»	Магистрант дал неполный ответ на поставленный вопрос
«неудовлетворительно»	Магистрант не дал ответ на поставленный вопрос

## **3. Комплект заданий для практических занятий(Раздел №2 дисциплины)**

### **Практическое занятие №1: Описание бизнес-процессов организации (на примерах).**

#### **Разработка схемы оптимизации**

##### **Задание.**

Рассмотреть схему оптимизации бизнес-процессов на примере работы коммерческого банка.

##### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты и представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «хорошо» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты, но не представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «удовлетворительно» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты с некоторыми ошибками, и не представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется магистранту, который неверно произвел расчеты с некоторыми ошибками, и не представил верные выводы по полученным результатам.

### **Раздел 3. Управление бизнес-процессами: методы и инструменты**

#### **Оценочные материалы для Раздела 3:**

##### **1. Тестовые задания: Тест №3(Раздел дисциплины №3)**

1. Оценка того, насколько рационально организованы действующие процессы, поиск более эффективных способов их реализации - данная цель относится:

- а) структурному анализу процессов;
- б) функциональному анализу процессов;
- в) декомпозиции стратегии на целевые показатели

2. В чем заключается методология структурного анализа и проектирования (SADT).

- а) модель может основываться либо на функциях системы, либо на ее предметах (планах, данных, оборудовании, информации и т.д.);
- б) методологии фокусируют внимание на потоках данных, их главное назначение - создание базированных на графике документов по функциональным требованиям;
- в) модели «сущность – связь» описывают объекты информационного поля организации и отношения между ними

3. Методология представляет собой совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения функциональной модели объекта какой-либо предметной области - это методология:

- а) Йордана – Кода;

- б) Гейна – Сарсона;  
 в) Методология структурного анализа и проектирования (SADT);  
 г) Йодана/Де Марко или Гейна-Сарсона.
4. Выделите правильные критерии оптимальности БП:  
 а) качество конечного результата БП;  
 б) качество и содержание промежуточных результатов (по каждой процедуре);  
 в) содержательность действий исполнителей при выполнении процедуры;  
 г) подробность схемы БП;  
 д) длительность управления БП.
5. Назовите основные принципы работы **BPMS**

**Критерии оценки к Тесту №3 (Раздел дисциплины №3):**

**Шкала баллов:**

Количество баллов, выставляемых магистранту	Критерий
«5»	При получении правильного ответа на 5 вопросов
«4»	При получении правильного ответа на 4 вопроса
«3»	При получении правильного ответа на 3 вопроса
«2»	При получении правильного ответа на 2 вопроса
«1»	При получении правильного ответа на 1 вопроса

**2. Вопросы для собеседования, обсуждения (Раздел №3 дисциплины)**

1. По каким критериям нужно оценивать оптимальность бизнес-процессов?
2. Опишите процесс сбора информации о бизнес-процессах.
3. Сравнительная характеристика революционного и эволюционного реинжиниринга бизнес-процессов

**Критерии оценки для вопросов**

Оценка, выставляемая магистранту	Критерий
«отлично»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос и ответил на 1 дополнительный вопрос
«хорошо»	Магистрант дал полный ответ на поставленный вопрос, но не ответил на дополнительный вопрос
«удовлетворительно»	Магистрант дал неполный ответ на поставленный вопрос
«неудовлетворительно»	Магистрант не дал ответ на поставленный вопрос

**3. Комплект заданий для практических занятий.**

**Практическое занятие №2 (Раздел дисциплины №3):**

**Методы и модели оптимизации бизнес-процессов. Функциональный и структурный анализ процессов**

**Задание 1**

Функциональный анализ процессов:

Цель: оценка того, насколько рационально организованы действующие процессы, поиск более эффективных способов их реализации.

Источник данных: графические модели бизнес-процессов.

При бумажной регламентации, модели теряют актуальность.

Пример: анализ процесса продажи оборудования для торговли, и услуг по его регистрации в налоговой инспекции, выявил следующее. Менеджеры по продажам одновременно выполняли ряд функций:

- Прием звонков покупателей, консультирование их, согласование содержания сделки и ее реквизитов;
- Подготовку пакета документов по сделке;

- Координацию работы курьеров по доставке документов и товаров, приему наличной оплаты и проведению регистрационных действий в налоговых инспекциях;

Формальное нарушение "принципа разделения труда" в данном случае было уместным и эффективным решением. В период максимального потока звонков, подготовка документов откладывалась, и приемом звонков занимался весь отдел продаж. Когда звонков становилось меньше, высвободившиеся менеджеры работали над подготовкой документов для сопровождения сделок, согласованных по телефону.

В зависимости от набора услуг, для каждой сделки готовилось до 22 документов. В существующей информационной системе для этого требовалось 350 кликов мышью и 25 минут рабочего времени. Разработка модуля информационной системы, позволяющего формировать весь пакет, снизила трудозатраты на эту операцию в 8 раз.

В исходном виде процесса, подготовку части документов менеджерам приходилось откладывать на конец рабочего дня, нередко задерживаясь на работе до 20:00. Далее, курьер доставлял документы клиенту на подпись и оплату. Документы, подготовленные до 17:00 текущего дня, доставлялись клиенту на следующий день. Документы, подготовленные позже, доставлялись "через день". При такой организации, от устного согласования сделки до ее подтверждения подписью клиента и оплатой проходило 2-3 дня.

Доработка информационной системы, помимо снижения себестоимости процесса, легла в основу ряда мер, снизивших в 24 раза время от звонка до фиксации сделки подписью клиента. С 2-3 дней до 2-3 часов. Такая организация снизила риск отказа клиента от устного соглашения и косвенно увеличила объем продаж.

Провести План-факторный анализ показателей

### **Задание 2**

Цель: выявление границ процессов, корректная идентификация входов и выходов. Источник данных: графические модели бизнес-процессов, описанные при функциональном анализе.

#### **Пример №1**

На одном из проектов была поставлена задача - повысить показатели отдела продаж. Изначально этому отделу был назначен КРІ "объем продаж", что на первый взгляд логично. На объем продаж была ориентирована и жесткая система мотивации - полностью отсутствовала окладная часть зарплаты, только процент с продаж.

#### **Пример №2**

Центральным офисом были приняты меры по повышению эффективности техобслуживания сети платежных терминалов. Для технических специалистов был выбран КРІ – количество выездов на обслуживание и ремонт. Далее, назначен жесткий норматив и крутая пропорция депремирования.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты и представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «хорошо» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты, но не представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «удовлетворительно» выставляется магистранту, который верно произвел расчеты с некоторыми ошибками, и не представил верные выводы по полученным результатам;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется магистранту, который неверно произвел расчеты с некоторыми ошибками, и не представил верные выводы по полученным результатам.

## **5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций**

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
<b>ОК-3</b> <i>1 этап, уровень базовый</i>	<b>Знать</b> основу и факторы инновационного развития России в финансовой сфере; - методы и организационные формы по управлению инновационными процессами и организации инновационной деятельности;	Тест 1 (стр. 8-9), Вопросы для обсуждения (стр.9)	Тест проводится в конце освоения 1 Раздела дисциплины (или после окончания 1 темы) на 30 минут Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 1 разделу дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.9
<b>ОК-3</b> <i>1 этап, уровень базовый</i>	<b>Уметь</b> - применять на практике методы планирования и реализации инновационных проектов на предприятии на уровне инновационного менеджера; - критически оценивать с разных сторон предлагаемые новые пути развития;	Тест 1 (стр. 8-9), Вопросы для обсуждения (стр.9)	Тест проводится в конце освоения 1 Раздела дисциплины (или после окончания 1 темы) на 30 минут Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 1 разделу дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.9
<b>ОК-3</b> <i>1 этап, уровень базовый</i>	<b>Владеть</b> - навыками разработки и внедрения на финансовый рынок инноваций; - навыками проведения финансового прогнозирования;	Тест 1 (стр. 8-9), Вопросы для обсуждения (стр.9)	Тест проводится в конце освоения 1 Раздела дисциплины (или после окончания 1 темы) на 30 минут Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 1 разделу дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.9
<b>ОПК-12,</b> <i>1 этап, уровень повышенный</i>	<b>Знать:</b> - законодательство в области регулирования, защиты и стимулирования в области инновационной деятельности;	Тест 2 (стр. 9-10), Вопросы для обсуждения (стр.10)	Тест проводится в конце освоения 2 Раздела дисциплины (или после окончания 1 темы) на 30 минут. Обсуждение вопросов проводится после окончания за-	Критерии оценки указаны в ФОС стр.10

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
			нятий по 2 разделу дисциплины.	
<b>ОПК-12,</b> 1 этап, уровень повышенный	<b>Уметь:</b> - правильно определять необходимую стратегию инновационного развития;	Практическое занятие №1 (Раздел №2) (стр.10)	Практическое занятие проводится после изучения соответствующей темы Раздела 2.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.11
<b>ОПК-12,</b> 1 этап, уровень повышенный	<b>Владеть:</b> - навыки инновационного мышления;	Практическое занятие №1 (Раздел №2) (стр.10)	Практическое занятие проводится после изучения соответствующей темы Раздела 2.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.11
<b>ПК-6,</b> 1 этап, уровень повышенный	<b>Знать:</b> - стратегию развития инновационной деятельности в России, методы стратегического планирования инновационной деятельности на предприятиях и механизмы реализации стратегии	Тест 3 (стр. 11), Вопросы для обсуждения (стр.11)	Тест проводится в конце освоения 3 Раздела дисциплины (или после окончания 1 темы) на 30 минут. Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 3 разделу дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.12
<b>ПК-6,</b> 1 этап, уровень повышенный	<b>Уметь:</b> - разрабатывать инновационную политику в целом - проводить маркетинговые исследования инновационного рынка и меть изучать опыт передовых предприятий и конкурентов в области внедрения инноваций, используя при этом информационные и коммуникационные технологии; - составлять бизнес-планы по инновационным проектам;	Вопросы для обсуждения (стр.11) Практическое занятие №2 (Раздел №2) (стр.12-13)	Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 3 разделу дисциплины.Практическое занятие проводится после изучения соответствующей темы Раздела 3.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.12-13



Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
	- оценивать риски и финансовую реализуемость инновационных проектов;			
<b>ПК-6, 1 этап, уровень повышенный</b>	<b>Владеть:</b> - навыками проведения инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; - навыками оценки эффективности инновационной деятельности	Вопросы для обсуждения (стр.11) Практическое задание №2 (Раздел №2) (стр.12-13)	Обсуждение вопросов проводится после окончания занятий по 3 разделу дисциплины. Практическое занятие проводится после изучения соответствующей темы Раздела 3.	Критерии оценки указаны в ФОС стр.12-13

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1 Основная литература

1. Щурина, С. В. Инвестиции в искусство: финансовые риски и оптимизация вложения капитала: монография / Щурина С.В. — Москва : Дашков и К, 2015 .— ISBN 978-5-394-02543-3 .— <URL:[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=70517](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70517)>.

2. Шушакова, А. Г. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : [учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 080100 «Экономика» и по специальности 080101 «Экономическая безопасность»] / А. Г. Шушакова, А. В. Старцева ; ГОУ ВПО УГАТУ .— Учебное электронное издание .— Электронные текстовые данные (1 файл: 965 КБ) .— Уфа : УГАТУ, 2013 .— 163 с. — Заглав. с титул. экрана .— Доступ по сети УГАТУ (чтение) .— Adobe Reader .— ISBN 978-5-4221-0383-6 .— <URL:[http://e-library.ufarb.ru/dl/lib\\_net\\_r/Shushakova\\_Finansovyy\\_menedzhment\\_2013.pdf](http://e-library.ufarb.ru/dl/lib_net_r/Shushakova_Finansovyy_menedzhment_2013.pdf)>.

3. Шапкин, Александр Сергеевич. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин .— Москва : Дашков и К, 2014 .— 544 с. — Библиогр.: с. 531 .— ISBN 978-5-394-02150-3 : 308 p. — <URL:[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=56365](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56365)>.

### 6.2 Дополнительная литература

4. Данилин, В. И. Финансовый менеджмент (категории, задачи, тесты, ситуации) : учебное пособие / В.И. Данилин .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2015 .— 370 с. ; 21 см .— ОГЛАВЛЕНИЕ [кликните на URL->](#) .— ISBN 978-5-392-16694-7 .

5. Финансовый менеджмент: проблемы и решения : [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям] : [в 2-х т.] / А. З. Бобылева [и др.] ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет государственного управления ; под ред. А. З. Бобылевой .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2015 .— (Бакалавр и магистр, Академический курс) .— ISBN 978-5-9916-4759-5.Т. 2 .— 2015 .— 331 с. : ил. ; 25 см .— Получено в дар от ООО "Изд-во " Юрайт" (10 экз.) .— Библиогр.: с. 193-194 .— ISBN 978-5-9916-4761-8.

### 6.3. Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

б. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски [Электронный ресурс] : / А. С. Шапкин .— Москва : Дашков и К, 2012 .— 543 с. : ил. — Библиогр.: с. 531-536 .— Доступ по логину и паролю из сети Интернет .— ISBN 978-5-394-01074-3 .— <URL:http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\_cid=25&pl1\_id=4222>.

### 6.4 Методические указания к лабораторным работам

Дисциплиной не предусмотрены.

### 6.5 Методические указания к практическим занятиям

#### Практическое занятие №1 (Раздел №2).

**Описание бизнес-процессов организации (на примерах). Разработка схемы оптимизации**

Осваивается умение расчета основных показателей инвестиционного портфеля предприятия. Также магистрами осваивается способность анализа возможностей создания и выбора наиболее эффективного портфеля.

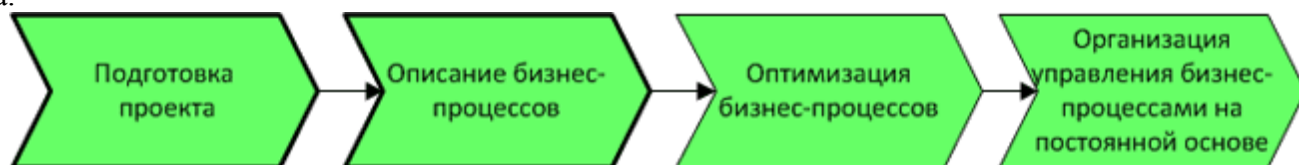
Описание бизнес-процессов «ради моделей» недопустимо. Автор предлагает как минимум 5 практических задач, которые показаны на Рис. 1.



*Рис. 1. Практические задачи, следующие из описания бизнес-процессов*

#### *Методика описания бизнес-процессов банка*

Методика состоит из двух этапов (см. Рис. 2): подготовка проекта, описание бизнес-процессов. Первый этап по времени может занимать до 2-х месяцев, второй этап – до 10 месяцев, в сумме – 1 год. Точные сроки зависят от большого количества факторов и специфики конкретного банка.



*Рис. 2. Методика описания бизнес-процессов банка (основные этапы)*

## Этап «Подготовка проекта» (см. Рис. 3)



Рис. 3. Этап «Подготовка проекта»

1. **Постановка целей и задач описания БП.** Выполняется акционерами, либо правлением банка. От целей и задач зависит план проекта, способы, объём и детальность описания БП.

2. **Назначение руководителя проекта и формирование рабочей группы.** Оформляется приказами по банку.

3. **Корпоративное обучение по методикам и практическим решениям.** В рамках обучения выполняются практические задачи по описанию и оптимизации БП, приводятся примеры других банков, которые уже успешно выполнили данный проект. Обучение играет большую роль как инструмент повышения корпоративной культуры банка, лояльности персонала к изменениям, командообразования.

4. **Выделение БП, назначение владельцев и аналитиков.** Составляется перечень БП банка, которые необходимо описать в первую очередь. У каждого БП должен быть назначен владелец (ответственный) и аналитик, который будет выполнять описание и актуализацию БП на постоянной основе. Критерии определения владельца процесса: компетентность (выполнение или знание большей части процесса), знание потребностей клиента, близость к нему и мотивированность на результат, наличие полномочий по управлению процессом, лидерство, наличие в распоряжении ресурсов для процесса. Также рекомендуется создавать процессные группы (команды), которые активно работают во многих банках.

5. **Внедрение программного продукта бизнес-моделирования – ППБМ.** ППБМ позволяет наиболее быстро и эффективно разработать графические модели БП, при этом регламенты БП формируются (генерируются) автоматически. В ППБМ, как и в любом другом программном обеспечении, есть большое количество «тонкостей» и особенностей, поэтому чтобы сэкономить время аналитиков, избежать ошибок при использовании и администрировании ППБМ, рекомендуется пройти профессиональное обучение. Более детальная информация приведена в книге [3]. Вместе с ППБМ внедряется «Комплексная типовая бизнес-модель банка» [1].

6. **Диагностика системы управления бизнес-процессами (СУБП) в банке и разработка плана проекта описания / оптимизации БП.** Выявляются компоненты СУБП, которые уже есть в банке и уровень их проработки. На основе этого и результатов предыдущих задач разрабатывается план проекта.

7. **Разработка базовых моделей в ППБМ.** Они включают: дерево продуктов и услуг банка, дерево процессов, организационная структура банка, библиотека документов др. Примеры всех моделей представлены в [1] и [2].

## Этап «Описание бизнес-процессов» (см. Рис. 4)

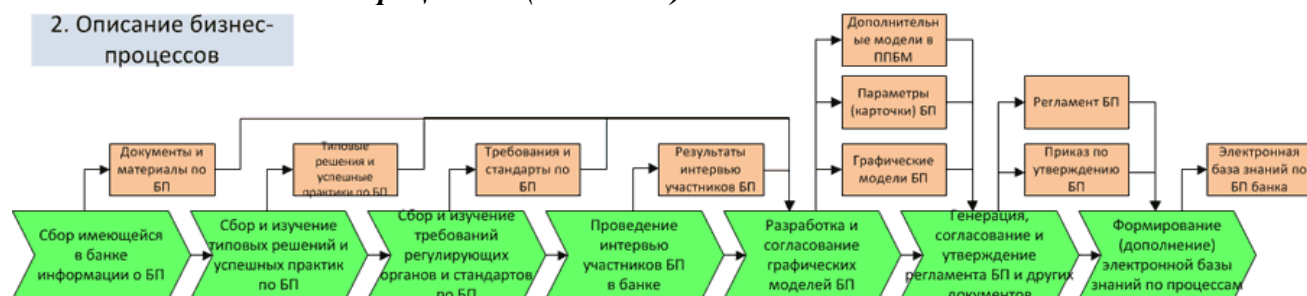


Рис. 4. Этап «Описание бизнес-процессов»

**Сбор имеющейся в банке информации о БП.** Если БП описывается не «с нуля», то собираются документы и материалы по БП, которые уже есть в банке.

**1. Сбор и изучение типовых решений и успешных практик по БП.** Если БП описывается «с нуля», то наличие готовых типовых моделей значительно ускорит и облегчит работу. Именно для этого автором более 10 лет ведётся разработка и наполнение «Комплексной типовой бизнес-модели банка» [1].

**2. Сбор и изучение требований регулирующих органов и стандартов по БП.** Требования регулирующих органов (например, Банка России) должны быть проработаны при описании БП в обязательном порядке. По БП также есть различные международные и отраслевые стандарты (например, в области информационной безопасности, ITIL/ITSM, стандарты качества банковской деятельности от Ассоциации Российских Банков и др.). Банк должен проработать требования выбранных стандартов при необходимости сертификации на соответствие.

**3. Проведение интервью участников БП в банке.** Основные правила проведения интервью, которых рекомендуется придерживаться при описании бизнес-процессов:

- старайтесь выстраивать и фиксировать мысли собеседника в строго логичном и последовательном порядке;
- внимательно слушайте, задавайте наводящие вопросы, чтобы узнать все «тонкости» бизнес-процессов;
- тщательно готовьтесь к интервью, изучайте и используйте типовые решения (например [1]), при возможности не занимайте слишком много времени у собеседника.

**4. Разработка и согласование графических моделей БП.** Следует правильно выбрать нотацию (совокупность графических фигур и правил их использования для графического описания бизнес-процессов). Основные нотации разделены на 2 уровня: верхний уровень (IDEFO, BasicFlowChart, VAD), нижний уровень (CrossFunctionalFlowChart, EPC, BPMN). На графических моделях и в карточках процессов указываются различные параметры: требования к срокам, комментарии, ссылки на системы автоматизации, бухгалтерские проводки и т.п. Параллельно дополняются другие справочники в ППБМ: библиотека документов по процессам, материальные потоки, события, оргструктура и т.п.

**5. Генерация, согласование и утверждение регламента БП и других документов.** Регламенты генерируются автоматически в ППБМ на основе моделей БП. Полнота и качество регламентов полностью зависят от детализации моделей, заданных параметров (свойств) БП и настроек.

**б. Формирование (дополнение) электронной базы знаний по процессам (бизнес-портала).** Бизнес-портал – это электронная база знаний по БП и деятельности банка в целом. Формируется автоматически ППБМ на основе разработанных бизнес-моделей. Формат представления: веб-сайт (совокупность HTML-страниц), размещаемых на внутреннем веб-портале банка. Позволяет обращаться к базе знаний банка из любой точки мира и с любого устройства. Имеет встроенную систему поиска и навигации по всей информации, разграничение прав доступа сотрудников, персональную страницу для каждого сотрудника, возможность работы с показателями KPI, возможность обратной связи от сотрудников (онлайн-обсуждение процессов, голосования и т.п.).

***Какой выбрать уровень детальности описания бизнес-процесса?***

• **Умеренная детализация (взаимодействие подразделений банка)** Выполняется, когда важно знать только общую бизнес-логику процесса, взаимодействие участников процесса. Кто и какие функции выполняет, за что отвечает, а как они это делают уже не важно.

• **Полная детализация** Выполняется, когда важно знать тонкости исполнения каждой функции, когда у процесса очень много нюансов, альтернатив. Необходима для обучения сотрудников и автоматизации (т.е. БП описывается на языке функций автоматизированной банковской системы - АБС).

***Что сделать, чтобы регламенты «работали» (исполнялись на практике)?***

• Использование специализированных программных продуктов для автоматизации этапов построения системы регламентации.

• Обучение сотрудников, проведение PR-мероприятий для повышения лояльности сотрудников к регламентации деятельности банка.

- Регламенты и графические модели БП должны быть простыми и понятными сотрудникам, которые будут с ними работать.
- Поддержание регламентов в актуальном состоянии, своевременное архивирование устаревших документов.
- Обеспечение порядка и иерархичности в системе регламентации.
- Внедрение в банке инструментов контроля знания регламентов и тестирования сотрудников на регулярной основе.

### ***Централизованное и децентрализованное описание процессов***

Подразделения, выполняющие все работы по бизнес-процессам и методологии в банке, могут иметь различные названия:

- подразделение (отдел) по управлению / администрированию / организации / контролю / разработке / оптимизации / изменению бизнес-процессов
- подразделение организационного развития
- подразделение методологии / регламентации / стандартизации
- подразделение разработки продуктов и маркетинга

В крупных и средних банках помимо данных отделов работают децентрализованные отделы бизнес-процессов (либо отдельные аналитики) в различных департаментах, которые входят в их состав и подчинение. Например, отдел разработки и сопровождения процессов кредитования (в подразделении розничного кредитования), отдел процессов и операций РКО (в операционно-кассовом подразделении) и др.

В таком случае централизованный отдел занимается разработкой и оптимизацией ключевых бизнес-моделей банка, видит всю картину работы банка и координирует работу децентрализованных отделов (аналитиков).

Децентрализованные отделы (аналитики) сосредоточены каждый на своем процессе и передают результаты для обработки и объединения в централизованный отдел.

Это удобная и эффективная схема работы, т.к. централизованному отделу не нужно тратить время и погружаться в детали всех процессов банка.

### ***Планы работ с бизнес-процессами банка***

Рассмотрим общий план работ (от простого к сложному), который уже многократно апробирован автором на проектах в различных банках. План "Минимум" необходимо выполнить обязательно, т.к. он содержит первоочередные задачи. Если всё будет успешно и полностью сделано, то это уже очень хороший результат для банка. Некоторые на этом останавливаются.

План "Медиум" желательно выполнить после полной проработки плана "минимум". Он содержит основные задачи для работы с бизнес-процессами банка на профессиональном уровне.

План "Максимум" содержит наиболее сложные задачи, которые требуют значительного привлечения ресурсов и качественной проработки нижележащих планов.

#### **План «Минимум»**

- Внедрение профессионального программного продукта бизнес-моделирования
- Разработка дерева БП и назначение владельцев
- Разработка базовых моделей (дерево продуктов, оргструктуры, документов)
- Графическое описание БП и формирование регламентов
- Формирование базы знаний по работе банка на основе БП и доведение до сотрудников

#### **План «Медиум»**

- Создание отдела бизнес-процессов и методологии, комитета по бизнес-процессам банка и процессных рабочих групп на постоянной основе
- Разработка стратегии для каждого БП (желательно по методике BSC)
- Разработка и контроль показателей КРІ для каждого БП
- Разработка нормативов по времени (требований к срокам) БП и инструментов их контроля
- Организация управления операционными рисками БП

#### **План «Максимум»**

- Функционально-стоимостной анализ и расчёт стоимости БП
- Оптимизация, актуализация БП на постоянной основе в соответствии с требованиями клиентов и ведущим практиками банковской отрасли, внедрение инноваций

- Передача БП на выполнение в BPM-системы (для организации оперативного управления и электронного документооборота)
- Построение комплексной бизнес-модели банка на основе БП
- Внедрение стандартов качества БП

### ***Заключение***

По разным данным, более половины российских банков из TOP 100 занимаются бизнес-процессами на профессиональном уровне и активно используют процессный подход в своей деятельности. А именно:

- имеют в штате подразделение, специализирующееся на описании и оптимизации бизнес-процессов, управлении бизнес-процессами;
- имеют профессиональный программный продукт бизнес-моделирования;
- имеют все компоненты системы управления бизнес-процессами (СУБП): дерево БП с назначенными владельцами, модели, регламенты и стандарты БП с установленными показателями и др.

Поэтому очень важно, чтобы эта работа не останавливалась и распространялась на всю банковскую отрасль, включая средние и региональные банки. Качественно описанные и отлаженные бизнес-процессы, которые соответствуют всем современным требованиям рынка и инновациям, – основа долгосрочного устойчивого развития для любого коммерческого банка.

### **Практическое занятие №2: Методы и модели оптимизации бизнес-процессов. Функциональный и структурный анализ процессов**

Функциональный анализ процессов:

Цель: оценка того, насколько рационально организованы действующие процессы, поиск более эффективных способов их реализации.

Источник данных: графические модели бизнес-процессов.

При бумажной регламентации, модели теряют актуальность.

Пример: анализ процесса продажи оборудования для торговли, и услуг по его регистрации в налоговой инспекции, выявил следующее. Менеджеры по продажам одновременно выполняли ряд функций:

- Прием звонков покупателей, консультирование их, согласование содержания сделки и ее реквизитов;
- Подготовку пакета документов по сделке;
- Координацию работы курьеров по доставке документов и товаров, приему наличной оплаты и проведению регистрационных действий в налоговых инспекциях;

Формальное нарушение "принципа разделения труда" в данном случае было уместным и эффективным решением. В период максимального потока звонков, подготовка документов откладывалась, и приемом звонков занимался весь отдел продаж. Когда звонков становилось меньше, высвободившиеся менеджеры работали над подготовкой документов для сопровождения сделок, согласованных по телефону.

В зависимости от набора услуг, для каждой сделки готовилось до 22 документов. В существующей информационной системе для этого требовалось 350 кликов мышью и 25 минут рабочего времени. Разработка модуля информационной системы, позволяющего формировать весь пакет, снизила трудозатраты на эту операцию в 8 раз.

В исходном виде процесса, подготовку части документов менеджерам приходилось откладывать на конец рабочего дня, нередко задерживаясь на работе до 20:00. Далее, курьер доставлял документы клиенту на подпись и оплату. Документы, подготовленные до 17:00 текущего дня, доставлялись клиенту на следующий день. Документы, подготовленные позже, доставлялись "через день". При такой организации, от устного согласования сделки до ее подтверждения подписью клиента и оплатой проходило 2-3 дня.

Доработка информационной системы, помимо снижения себестоимости процесса, легла в основу ряда мер, снизивших в 24 раза время от звонка до фиксации сделки подписью клиента. С 2-3 дней до 2-3 часов. Такая организация снизила риск отказа клиента от устного соглашения и косвенно увеличила объем продаж.

Провести План-факторный анализ показателей

**Решение:**

### **План-факторный анализ показателей**

Есть процессы, для которых невозможно обеспечить стопроцентную результативность, например, продажа товаров по входящим звонкам или сбор очередных взносов по заключенным договорам. Анализ причин неудачных исходов может дать ответ, как повысить результативность, уменьшив процент сбоев в работе.

**Цель:** выявление факторов, негативно влияющих на результативность процесса, поиск вариантов изменения процесса, с целью сглаживания или исключения негативного влияния этих факторов.

**Источник данных:** в небольших организациях – опрос исполнителей, в крупных – сбор и анализ статистики в разрезе причин отказа, регионов, филиалов и исполнителей.

**Пример:** предприятие ЖКХ столкнулось с проблемой собираемости платежей.

Исходная задача была поставлена так: бухгалтер по начислению коммунальных услуг, льгот и субсидий не справляется с объемом работы. В начислениях есть ошибки, результаты расчетов хранятся в бумажном виде. При обслуживании очереди плательщиков и возникновении спорных ситуаций, невозможно быстро отследить и обосновать историю формирования суммы к оплате. Это провоцирует подозрения клиентов в злоупотреблениях и конфликтные ситуации, приводящие к отказу плательщиков от погашения задолженности.

Автоматизация начисления платежей позволила исключить ошибки в расчетах. При общении с клиентом, бухгалтер мог за 8 секунд отследить и объяснить историю формирования любой цифры. Прозрачность начисления принесла в работу ряд положительных следствий. Конфликты исчезли, но собираемость увеличилась лишь на 3-5%.

Далее, фокус внимания был перенесен с оптимизации существующих процессов, дающих 80% собираемости, на выявление факторов, обуславливающих отказ от оплаты оставшихся 20%. План-факторный анализ выявил причины отказа от погашения задолженности и позволил найти решения по устранению или сглаживанию их негативного влияния:

**Фактор №1** - плательщик имеет низкий доход и не может выплачивать полную сумму самостоятельно. По закону, плательщик имеет право платить за услуги ЖКХ сумму, не превышающую 20% дохода семьи. Разница субсидируется государством. Для реализации права на субсидию, плательщик должен ежеквартально предоставлять утвержденный пакет документов. Плательщик часто не знает о своем праве на субсидию, либо не знает, как его реализовать.

**Решение:** сделать все, чтобы плательщик, имеющий право на субсидию, ее получал. Консультировать по порядку оформления, обеспечить необходимыми справками со своей стороны. Далее, требовать самостоятельной оплаты оставшихся двадцати процентов.

**Фактор №2** - льготы и субсидии предоставляется на сумму, начисленную за площадь "в пределах социальной нормы". Это ставит под удар пенсионеров, имеющих квартиры с большим метражом. Для снижения коммунальных платежей, обычно они стараются минимизировать в своей квартире количество "прописанных" родственников, но получают обратный эффект - попадают, по логике закона, в статус "живущих в роскоши", лишают себя права на субсидию, некоторые льготы и получают услуги по повышенному на 20% тарифу. В результате этих действий, сумма платежа вырастает до несовместимого с жизнью уровня, клиенты физически не способны ее оплатить.

**Решение:** сделать выборку информации о клиентах, имеющих "лишнюю" жилплощадь. Проконсультировать их о принципах начисления услуг и расчету оптимального числа прописанных в квартире родственников, для минимизации суммы начисленных платежей и получения права на субсидию.

**Фактор №3** - руководитель одного из подразделений, ответственный за внутридомовые коммуникации, отказывается выполнять большую часть заявок жильцов. При этом он имеет настолько развитый "эмоциональный интеллект", что клиенты просто уходят, не жалуясь выше. В знак протеста, они отказываются от оплаты всех услуг, как предоставленных так и не предоставленных.

**Решение:** организовать прием заявок через подразделение, ответственное за собираемость плате-

жей. Оно должно передавать заявки в подразделение-исполнитель и вести статистику по удовлетворенности плательщиков.

Также были выявлены и четвертый, и пятый факторы отказа от оплаты, для демонстрации базовых принципов, думаю, достаточно приведенных. Этот пример раскрывает следующие особенности план-факторного анализа:

### **1. Невозможно повысить результативность, анализируя процесс**

Недостаточная результативность связана, как правило, с отсутствием части необходимых действий в текущем процессе. Анализируя модель, отсутствующие в ней действия выявить невозможно. Необходимо сфокусировать внимание на разрыве между требуемой результативностью и фактической, постараться выявить факторы, обуславливающие формирование этого разрыва. Следующим шагом будет доработка процесса, с целью исключения или сглаживания их негативного воздействия на результат.

### **2. Между негативными факторами взаимосвязей не существует**

Как видно из примеров, неочевидность законодательных норм не имеет связи со злоупотреблениями одного из руководителей, несмотря на то, что они приводят к одинаковому результату – снижению собираемости платежей на несколько процентов. Анализ процессов вырабатывает у аналитика привычку воспринимать предмет изучения, как взаимосвязанную цепочку. При план-факторном анализе, необходимо быть готовым отказаться от этого мыслительного паттерна.

В крупных организациях, с множеством филиалов, целесообразно заменить личный опрос организацией сбора статистики. Дальнейший анализ позволит выявить не только факторы, требующие устранения, но и исполнителей, нашедших способ сгладить их в своей работе. Выявление таких исполнителей, наработанных ими решений, и тиражирование решений на все филиалы может положительно сказаться на работе организации в целом.

Использование для сбора статистики периодических отчетов может плохо повлиять на качество данных. Исполнителю сложно удерживать в памяти информацию, до наступления даты отчета. Система BPMS позволяет добавить необходимое поле в интерфейс пользовательской задачи и сделать обязательным его заполнение, в случае негативного исхода. Исполнителю придется вносить в систему результат сразу по завершении общения с клиентом.

### **Структурный анализ процессов**

**Цель:** выявление границ процессов, корректная идентификация входов и выходов.

**Источник данных:** графические модели бизнес-процессов, описанные при функциональном анализе.

Структурный анализ выявляет два типа ошибок:

1. Ошибки целеполагания;
2. Несоответствия между полномочиями и ответственностью;

Такого рода ошибки могут быть как неумышленными, так и внедряться осознанно. Для исправления неумышленных ошибок достаточно их выявления. Для нейтрализации деструктивной борьбы за влияние и привилегии, необходимо участие в решении этой проблемы вышестоящего руководства.

Вне зависимости от причин возникновения, эти ошибки ведут к некорректному выбору KPI. Мотивация на достижение некорректного KPI несет ряд крайне негативных последствий:

- Некорректный KPI жестко мотивирует менеджеров и исполнителей на умножение дефектов процесса и ведет к наказанию за реальное совершенствование. Это катастрофически снижает эффективность, дефекты процесса устойчиво воспроизводятся;
- Проведение функционального анализа теряет смысл - оно превращается в бесконечную "борьбу с симптомами";
- Проведение план-факторного анализа становится или невозможным, или умножает исходную неэффективность;

### **О технологии анализа**

Наиболее качественные результаты, при структурном анализе, дает методология SADT. При этом исходные модели требуют преобразования в нотацию IDEF0.

Стоит обратить внимание на то, что структурный анализ требует от аналитика профессиональных навыков, зеркально противоположных функциональному. На рынке труда большинство



резюме, содержащие упоминание нотации IDEF0, подразумевают знание нотации, но незнание методологии, что для структурного анализа принципиально важно. Такая ситуация обусловлена непониманием его роли в управлении процессами и попытками аналитиков применить эту нотацию не по назначению – для функционального анализа – с закономерно провальным результатом.

При четком понимании целей и серьезном отношении к методологии, любой аналитик сможет освоить его за 2-4 недели. Под освоением подразумевается не только знание нотации и методологии, но практическое закрепление паттернов мышления, зеркально противоположных функциональному анализу.

### **Пример №1**

На одном из проектов была поставлена задача - повысить показатели отдела продаж. Изначально этому отделу был назначен KPI "объем продаж", что на первый взгляд логично. На объем продаж была ориентирована и жесткая система мотивации - полностью отсутствовала окладная часть зарплаты, только процент с продаж.

Структурный анализ выявил - KPI назначен ошибочно. Отдел продаж занимался обработкой входящих звонков. Объем продаж складывался из количества звонков и качества их обработки. Первая составляющая этой формулы - количество звонков - зависела от других подразделений: рекламы, маркетинга и интернет-сайта. Наделение отдела продаж ответственностью за работу других подразделений приводило к деструктивной психологической напряженности и целевой дезориентации.

Исходный KPI "объем продаж", диктовал нечеткий способ достижения - "больше и лучше работать". К такой цели невозможно было применить план-факторный анализ. Замена KPI на "процент обращений, завершенных сделками" открыл план-факторный разрез - "что повлияло на отказ клиентов от сделки". Далее, план-факторный анализ выявил 12 факторов (!), повышающих риск отказа клиента от сделки. Были внесены изменения в процесс, исключаящие саму возможность проявления многих факторов и существенно сглаживающие негативные эффекты от оставшихся.

Смежные же подразделения, ответственные за привлечение клиентов, перестали зависеть от эмоциональной оценки руководителя и получили измеряемый ориентир для совершенствования работы – количество входящих звонков от потенциальных клиентов.

Стоит отметить, что жесткость системы мотивации - самостоятельный фактор. Подбираться он должен менеджером для каждого процесса индивидуально, так чтобы взаимодействие с работниками оставалось конструктивным.

Избыточное мотивационное давление, для достижения KPI, может привести к отрицательной селекции работников и разрушению рабочей этики в коллективе. Ответственные работники, не желающие вводить руководителей в заблуждение, или будут выдавлены с рабочих мест, или примут правила игры в ущерб интересам организации.

### **Пример №2**

Центральным офисом были приняты меры по повышению эффективности техобслуживания сети платежных терминалов. Для технических специалистов был выбран KPI – количество выездов на обслуживание и ремонт. Далее, назначен жесткий норматив и крутая пропорция депремирования.

Впоследствии было выявлено, что 80% выездов приходится на перезапуск GPRS-модемов для восстановления связи с сетью интернет. Периодический обрыв GPRS-сессий обусловлен особенностями этой технологии. Для восстановления связи, в терминалах предусмотрены специальные устройства - сторожевые таймеры, корректно работающие только в связке с соответствующим программным обеспечением. Это программное обеспечение отсутствовало в образах, записываемых на жесткие диски терминалов. Попытки качественного ремонта требовали больше времени на переналадку, вели к срыву "плана по количеству ремонтов" и серьезному депремированию.

Если бы показателем эффективности было выбрано "время простоя терминалов в неисправном состоянии", техники мотивировались на минимизацию этого показателя, и жесткость системы мотивации была разумной - стоимость обслуживания сети снизилась бы в 5 раз, при пятикратном же повышении качества ее работы (уменьшении времени простоя в ремонте).

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов					
		Аудиторная работа				СРС	Все
		Л	ПЗ	ЛР	КСР		
3	<b>Управление бизнес-процессами: методы и инструменты</b> Подходы к моделированию бизнес-процессов: Методология структурного анализа и проектирования процессов (SADT). Методология структурного анализа Йордана (Де Марко) - Кода ИГейна – Сарсона Отбор процессов для детального анализа и методология его проведения Измерение процессов.задачи и характеристики Разработка информационной модели процесса.методологияЧена-Беккера Эффективность проектов реинжиниринга	4	6		2	30+3 (контроль)	42

### Раздел 1 Реинжиниринг бизнес-процессов: основные понятия и определения

Лекций –2ч., СРС – 23 ч.,

Магистрант должен иметь представление о сущности реинжиниринга бизнес-процессов. Знать основные подходы к определению сущности и функций реинжиниринга бизнес-процессов.

Магистрант должен иметь представление о развитии концепции реинжиниринга бизнес-процессов, знать основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

Магистрант должен иметь представление об уровнях организационной культуры предприятия и их значение в проектах реинжиниринга бизнес-процессов

Рекомендуется в качестве закрепления навыков правильного понимания и применения категорий финансовой инженерии выполнение теста по Разделу №1.

Также студентам предлагается на выбор обсуждение тем, приведенных в ФОС (стр.9-10). Данные темы являются рекомендуемыми, магистрант вправе выбрать дополнительные интересующие его темы в рамках данного Раздела. Выбранные темы согласовываются с преподавателем, затем студентом проводится самостоятельное изучение темы для обсуждения. На последующих занятиях проводится обсуждение тем, выбранных магистрантами.

### Раздел 2. Модели оценки доходности активов. Эффективный рынок:

Лекций –4ч., практическое занятие –6 ч., СРС –27 ч.,

В данном разделе изучается процесс и методы оптимизации бизнес-процессов..

Магистрант должен иметь представление об основных методах классификации бизнес-процессов и знать методы их выделения в существующих организациях, уметь определять проблемы при выделении бизнес-процессов организации.

Рекомендуется в качестве закрепления навыков правильного понимания и применения категорий реинжиниринга бизнес-процессов выполнение теста по Разделу №2.

Также студентам предлагается на выбор обсуждение тем, приведенных в ФОС (стр.10). Данные темы являются рекомендуемыми, магистрант вправе выбрать дополнительные интересующие его темы в рамках данного Раздела. Выбранные темы согласовываются с преподавателем, затем студентом проводится самостоятельное изучение темы для обсуждения. На последующих занятиях проводится обсуждение тем, выбранных магистрантами.

Для закрепления практических навыков студентам предлагается решение задач, приведенных в Практическом занятии №1(ФОС по Разделу 2, стр.10). Исходные данные для

решения задач магистранту выдает преподаватель. После решения задач магистрант проводит анализ полученных результатов и делает выводы.

### **Раздел 3. Стратегии в управлении портфелем**

Лекций – 4ч., практическое занятие – 6 ч., СРС –33 ч.

В данном разделе изучаются методы и инструменты управления бизнес-процессами организации.

Магистрант должен иметь представление об основных подходах к моделированию бизнес-процессов. Магистрант должен иметь представление и уметь использовать методологию структурного анализа и проектирования процессов (SADT), методологию структурного анализа Йордана (Де Марко) - Кода И Гейна – Сарсона.

Магистрант должен уметь осуществлять отбор процессов для детального анализа и методология его проведения.

Магистрант должен иметь представление об способах оценки эффективности проектов реинжиниринга.

Рекомендуется в качестве закрепления навыков правильного понимания и применения категорий финансовой инженерии выполнение теста по Разделу №3.

Для закрепления практических навыков студентам предлагается решение задач, приведенных в Практическом занятии №2 (ФОС по Разделу 3, стр.12-13). Исходные данные для решения задач магистранту выдает преподаватель. После решения задач магистрант проводит анализ полученных результатов и делает выводы.

### **9 . МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

- компьютерный класс с современными средствами демонстрации 8-417;
- технические средства обучения: проектор и набор слайдов.

### **10. АДАПТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

ЛИСТ

согласования рабочей программы

Направление подготовки: 38.04.08 Финансы и кредит  
код и наименование

Направленность подготовки (программа): Финансовый инжиниринг  
наименование

Дисциплина: Инновации в финансовой сфере

Учебный год 2015/2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры:

Финансы, денежное обращение и экономическая безопасность  
наименование кафедры

протокол № 10 от "28" мая 2015 г.

Заведующий кафедрой Родионова Л.Н.  
подпись ЛН расшифровка подписи

Исполнители:  
доцент должность Шушарова А.Г. расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой

Финансы, денежное обращение и экономическая безопасность  
наименование кафедры

Родионова Л.Н. личная подпись ЛН расшифровка подписи дата

Председатель НМС по 38.04.08 Финансы и кредит

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дегтярева И.В. личная подпись ИВ расшифровка подписи

Библиотека Дмитриева Т.В. личная подпись ТВ расшифровка подписи дата

Декан факультета ИРТ Юсупова Н.И. личная подпись НИ расшифровка подписи дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПМА и внесена в электронную базу данных

Начальник Лакман И.А. личная подпись ИА расшифровка подписи дата