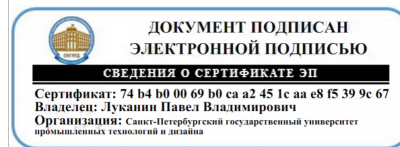


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШТЭ



Рабочая программа дисциплины

Б1.В.01

Модели бизнеса и методы стратегического менеджмента

Учебный план: _____ ФГОС3++m380402УБ-1_26-12.plx

Кафедра: 10 Менеджмента и права

Направление подготовки:
(специальность) 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки:
(специализация) Управление бизнесом

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: очная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
1	УП	34	34	40	36	4	Экзамен
	РПД	34	34	40	36	4	
Итого	УП	34	34	40	36	4	
	РПД	34	34	40	36	4	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952

Составитель (и):

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой

Бескровная В.А.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента и права

Бескровная В.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Бескровная В.А.

Методический отдел:

Фахретдинова А. Р.

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: Сформировать у обучающихся комплекс компетенций в области моделирования бизнес процессов и стратегического менеджмента: научить анализировать и оптимизировать процессы организации, сопоставлять бизнес модели и стратегические сценарии, разрабатывать стратегические планы и дорожные карты реализации

1.2 Задачи дисциплины:

- изучить типовые модели бизнес процессов и нотации моделирования;
- научиться выявлять «узкие места» и потери в существующих процессах;
- овладеть инструментами моделирования и визуализации бизнес процессов;
- развить навыки сценарного планирования и форсайта;
- овладеть методиками визуализации стратегии и подготовки аналитических материалов.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Дисциплина базируется на компетенциях, сформированных на предыдущем уровне образования.

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2: Способен определять направления развития организации

Знать: основные модели бизнеса и критерии их выбора, методы стратегического анализа и их применение для выявления перспективных направлений развития, принципы формирования стратегической карты и системы сбалансированных показателей для трансляции стратегии в операционные действия.

Уметь: сопоставлять альтернативные модели бизнеса и стратегические сценарии, оценивать их соответствие целям и возможностям организации, формулировать стратегические приоритеты и целевые показатели развития, выстраивать иерархию целей, разрабатывать дорожные карты реализации стратегических инициатив.

Владеть: навыками моделирования бизнес архитектуры и трансформации бизнес моделей под новые стратегические задачи, инструментами сценарного планирования и форсайта, методиками вовлечения стейкхолдеров в процесс выработки и согласования стратегических решений, технологиями визуализации стратегии и подготовки аналитических материалов.

ПК-3: Способен разрабатывать и совершенствовать системы процессного управления

Знать: типовые модели бизнес процессов, нотации моделирования и их применение для описания и оптимизации деятельности организации, взаимосвязь стратегической цели организации и архитектуры бизнес процессов, методы анализа и реинжиниринга бизнес процессов, их роль в повышении операционной эффективности.

Уметь: анализировать существующие процессы на соответствие стратегическим целям, выявлять «узкие места», дублирование функций и потери, разрабатывать целевые модели процессов, формировать планы перехода от текущей к целевой модели; обосновывать предложения по оптимизации процессов с точки зрения их вклада в реализацию стратегии развития организации.

Владеть: инструментами моделирования и визуализации бизнес процессов для создания и анализа процессных моделей, методиками проведения процессного аудита, приемами оценки эффективности процессных преобразований.

3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)		
Раздел 1. Моделирование и оптимизация бизнес процессов	1				С
Тема 1. Типовые модели бизнес процессов и нотации моделирования Понятие бизнес процесса и его компоненты (входы, выходы, ресурсы, участники). Классификация бизнес процессов (основные, вспомогательные, управляющие). Типовые модели процессов (процессная, функциональная, матричная). Нотации моделирования: BPMN 2.0, IDEF0, EPC, UML. Инструменты визуализации: VISIO, BIZAGI MODELER, ARIS, MIRO. Примеры моделирования процессов в различных отраслях.		4	4	5	
Тема 2. Взаимосвязь стратегии и архитектуры бизнес процессов Влияние стратегических целей на архитектуру процессов. Методы согласования процессов со стратегией организации. Карта процессов верхнего уровня и её связь со стратегической картой. Кейс анализ: трансформация процессов под новую стратегию компании. Оценка соответствия текущих процессов стратегическим		4	4	5	
Тема 3. Анализ и реинжиниринг бизнес процессов Методы анализа процессов (SWOT, PESTLE, Value Stream Mapping). Выявление «узких мест», дублирования функций и потерь. Принципы реинжиниринга процессов (радикальное переосмысление, оптимизация). Этапы реинжиниринга: диагностика, проектирование, внедрение, мониторинг. Расчёт эффекта от оптимизации (снижение затрат, сокращение времени, повышение качества).		4	4	5	
Тема 4. Процессный аудит и оценка эффективности преобразований Цели и задачи процессного аудита. Методики проведения аудита (анкетирование, интервью, наблюдение). Критерии оценки эффективности процессов (время, стоимость, качество, гибкость). Метрики и KPI для мониторинга процессов. Подготовка отчёта по результатам аудита и рекомендаций по оптимизации.		4	4	5	
Раздел 2. Стратегический анализ и выбор бизнес модели					О

Тема 5. Основные модели бизнеса и критерии выбора Типология бизнес моделей (подписка, freemium, маркетплейс, SaaS и др.). Структура бизнес модели (ценностное предложение, сегменты клиентов, каналы сбыта, потоки доходов). Методика Business Model Canvas для проектирования моделей. Критерии выбора модели (целевая аудитория, конкуренция, ресурсы, технологии). Кейс разбор: адаптация бизнес модели под новые рыночные условия.		4	4	5	
Тема 6. Методы стратегического анализа. Стратегическая карта Инструменты анализа внешней среды (PESTLE, Five Forces Porter). Анализ внутренней среды (VRIO, SWOT). Выявление перспективных направлений развития на основе анализа. Сценарное планирование и форсайт для прогнозирования трендов. Кейс: стратегический анализ компании и формирование гипотез развития. Концепция BSC (финансы, клиенты, процессы, обучение и рост). Построение стратегической карты и каскадирование целей. Выбор KPI для каждого уровня карты. Интеграция BSC с системой мотивации персонала. Автоматизация мониторинга показателей (дашборды, Power BI).		4	4	5	
Тема 7. Стратегические приоритеты и дорожные карты, трансформация бизнес-модели Формулирование стратегических приоритетов и целевых показателей. Иерархия целей (стратегические, тактические, операционные). Разработка дорожных карт реализации инициатив (Gantt, Roadmap). Приоритизация проектов в портфеле организации. Учёт ограничений по ресурсам и времени. Модели трансформации (эволюционная, революционная). Этапы трансформации: анализ текущего состояния, проектирование целевой модели, план перехода. Управление сопротивлением изменениям. Коммуникация стратегии со стейкхолдерами. Кейс: трансформация бизнес модели компании при выходе на новый рынок.		4	4	5	
Тема 8. Вовлечение стейкхолдеров и визуализация стратегии Идентификация стейкхолдеров и их интересов. Методы вовлечения (воркшопы, стратегические сессии, опросы). Инструменты визуализации стратегии (Mind Maps, Strategy Maps, дашборды). Подготовка аналитических материалов для инвесторов и руководства. Презентация стратегии и защита стратегических инициатив.		6	6	5	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		34	34	40	
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен)		2,5		33,5	
Всего контактная работа и СР по дисциплине		70,5		73,5	

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

6.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения
ПК-2	Имеет представление об основных моделях бизнеса и критериях их выбора, методах стратегического анализа и их применении для выявления перспективных направлений развития, принципах формирования стратегической карты и системы сбалансированных показателей для трансляции стратегии в операционные действия. Сопоставляет альтернативные модели бизнеса и стратегические сценарии, оценивает их соответствие целям и возможностям организации, формулирует стратегические приоритеты и целевые показатели развития, выстраивает иерархию целей, разрабатывает дорожные карты реализации стратегических инициатив. Демонстрирует навыки моделирования бизнес архитектуры и трансформации бизнес моделей под новые стратегические задачи, использует инструменты сценарного планирования и форсайта, методики вовлечения стейкхолдеров в процесс выработки и согласования стратегических решений, технологии визуализации стратегии и подготовки аналитических материалов.
ПК-3	Описывает типовые модели бизнес процессов, нотации моделирования и их применение для описания и оптимизации деятельности организации, взаимосвязь стратегической цели организации и архитектуры бизнес процессов, методы анализа и реинжиниринга бизнес процессов, их роль в повышении операционной эффективности. Анализирует существующие процессы на соответствие стратегическим целям, выявляет «узкие места», дублирование функций и потери, разрабатывает целевые модели процессов, формирует планы перехода от текущей к целевой модели; обосновывает предложения по оптимизации процессов с точки зрения их вклада в реализацию стратегии развития организации. Использует инструменты моделирования и визуализации бизнес процессов для создания и анализа процессных моделей, методики проведения процессного аудита, приёмы оценки эффективности процессных преобразований.

6.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Критический, оригинальный подход к материалу.	
4 (хорошо)	Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.	
3 (удовлетворительно)	Ответ неполный, основанный только на лекционных материалах. При понимании сущности предмета в целом – существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам, незнание (путаница) важных терминов.	
2 (неудовлетворительно)	Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки.	

	Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользования подсказкой другого человека (вне зависимости от успешности такой попытки).	
--	--	--

6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

6.3.1 Типовые контрольные вопросы

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 1	
1	Что такое бизнес процесс и какие компоненты его формируют? Какие типы бизнес процессов существуют?
2	Какие нотации моделирования вы знаете? Как использовать BPMN 2.0 для описания процессов?
3	Как связать архитектуру бизнес процессов со стратегией компании?
4	Как оценить соответствие процессов стратегическим целям?
5	Какие методы анализа бизнес процессов применяются?
6	Как выявить «узкие места» в процессах?
7	Что такое реинжиниринг процессов и какие принципы лежат в его основе?
8	Как рассчитать эффект от оптимизации процессов?
9	Каковы цели процессного аудита? Какие методики используются для проведения аудита?
10	Какие критерии оценки эффективности процессов вы знаете?
11	Какие метрики применяются для мониторинга процессов?
12	Какие типовые бизнес модели существуют?
13	Как структурировать бизнес модель с помощью Business Model Canvas?
14	По каким критериям выбирается бизнес модель? Как адаптировать бизнес модель под новые условия?
15	Какие инструменты стратегического анализа вы знаете?
16	Как провести PESTLE анализ?
17	Как применить SWOT анализ для стратегического планирования?
18	Что такое сценарное планирование и форсайт?
19	Как построить стратегическую карту?
20	Что включает система сбалансированных показателей (BSC)? Как выбрать KPI для BSC?
21	Как интегрировать BSC с мотивацией персонала?
22	Как сформулировать стратегические приоритеты? Как выстроить иерархию целей?
23	Как разработать дорожную карту проекта? Как приоритизировать проекты в портфеле?
24	Какие модели трансформации бизнес модели существуют?
25	Как управлять сопротивлением изменениям при трансформации?
26	Как коммуницировать стратегию со стейкхолдерами? Как идентифицировать стейкхолдеров?
27	Какие инструменты визуализации стратегии вы знаете?
28	Как подготовить аналитический отчет для инвесторов?
29	Как презентовать стратегические инициативы руководству?

6.3.2 Типовые тестовые задания

не предусмотрены

6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Моделирование и анализ бизнес процесса

Выберите бизнес процесс компании (например, обработка заказов или обслуживание клиентов) и выполните: описание текущего процесса (схема AS IS в BPMN 2.0); анализ процесса с использованием Value Stream Mapping (выявление потерь, дублирования); проектирование целевой модели (схема TO BE); расчёт экономии времени и ресурсов после оптимизации; подготовку отчёта с рекомендациями.

Представьте результаты в виде схем процессов и краткого отчёта (6–8 страниц).

Задание 2. Разработка бизнес модели и стратегического анализа

Разработайте бизнес модель для гипотетического стартапа (например, сервис аренды электросамокатов) и проведите стратегический анализ. Включите: заполнение Business Model Canvas; PESTLE и SWOT анализ; формулирование стратегических приоритетов; выбор целевых KPI; разработку дорожной карты на 1 год.

Оформите в виде документа (8–10 страниц) с таблицами, графиками и выводами.

Задание 3. Построение стратегической карты и BSC

Постройте стратегическую карту и систему сбалансированных показателей для компании (например, розничной сети). Выполните: определение целей по четырём перспективам BSC (финансы, клиенты, процессы, обучение); выбор 3–5 KPI для каждой перспективы; каскадирование целей на уровень подразделений; интеграцию KPI с системой мотивации; визуализацию карты в виде дашборда (Power BI или Excel).

Представьте стратегическую карту, таблицу KPI и скриншот дашборда с кратким пояснением (5–7 страниц).

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная

+

Письменная

Компьютерное тестирование

Иная

6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Время на подготовку к экзамену - 45 минут, в это время входит подготовка ответа на теоретический вопрос и решение практического задания. Для расчетов студенту необходимо иметь калькулятор, также ему предоставляется справочная информация.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
7.1.1 Основная учебная литература				
Каратаева, О. Г., Ивлева, Т. В., Кукушкина, Т. С., Манохина, А. А.	Бизнес-план предприятия	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2023	https://www.iprbooks.hop.ru/127567.html
С. В. Свешников, В. П. Бочарников	Основы нечеткой технологии и примеры решения аналитических задач в государстве и бизнесе	Москва : ДМК Пресс	2023	https://www.iprbooks.hop.ru/159540.htm
Серпухова, Е. П., Сайманова, О. Г.	Основы предпринимательства и бизнес-планирования	Саратов: Профобразование	2022	https://www.iprbooks.hop.ru/116273.html
Бенедикт, Т., Кирхмер, М., Шарсиг, М., Франц, П., Саксена, Р., Моррис, Д., Хилти, Д., Матусевич, А., Белайчука, А. А.	Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0	Москва: Альпина Паблишер	2022	https://www.iprbooks.hop.ru/122538.html
7.1.2 Дополнительная учебная литература				

Цзэн, М., Батыгин, К.	Как Alibaba использует искусственный интеллект в бизнесе: сетевое взаимодействие и анализ данных	Москва: Альпина Пабlishер	2022	https://www.iprbookshop.ru/122527.html
Березовская, Е. А., Крюков, С. В.	Работа с сервисом бизнес-аналитики Yandex DataLens	Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета	2022	https://www.iprbookshop.ru/127096.html

7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

1. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. URL: <http://window.edu.ru/>
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Информатика и информационные технологии» [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.75.6

7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows 8

Microsoft Office Professional 2013

7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Б-433	Специализированная мебель, доска, мультимедийное оборудование