

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

УТВЕРЖДЕНО
решением ученого совета ННГУ
протокол от «27» апреля 2022 г. №6

Рабочая программа дисциплины
СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ

Уровень высшего образования
Подготовка научных и научно-педагогических кадров
Программа аспирантуры
МЕНЕДЖМЕНТ
Направленность образовательной программы

5.2.6. Менеджмент

Форма обучения
Очная

Нижний Новгород
2022

1. Место и цель дисциплины в структуре ПА

Дисциплина «Современная практика управления бизнес-процессами организации» относится к числу элективных дисциплин образовательного компонента программы аспирантуры и изучается на 2 году обучения в 4 семестре.

Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины «Современная практика управления бизнес-процессами организации» состоит в формировании у аспирантов современных фундаментальных знаний в области экономики, раскрытие исторических и дискуссионных теоретических аспектов их сущности, функций, законов, роли в современной экономике.

Основными задачами курса являются:

- углубленное ознакомление с понятийно-терминологическим аппаратом, характеризующим сущность процессного управления компанией;
- фундаментальный анализ процессов создания, тенденций построения и организации современных подходов к технологии процессного управления компаний.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Выпускник, освоивший программу аспирантуры, должен

Знать:

- Знать актуальные проблемы и тенденции развития соответствующей научной области и области профессиональной деятельности
- Знать результаты новейших исследований и публикации в ведущих профессиональных журналах в выбранной сфере специализации
- Знать основной круг проблем (задач), встречающихся в избранной сфере научной деятельности, и основные способы (методы, алгоритмы) их решения
- Знать основные источники и методы поиска научной информации

Уметь:

- Уметь обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции хозяйственной практики
- Уметь использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования организационно-экономических механизмов, методов управления, разработки стратегий деятельности предприятий, организаций.

Владеть:

- Владеть современными методами, инструментами и технологией научно-исследовательской и проектной деятельности в определенных областях экономической науки
- Владеть способностью адаптировать и обобщать результаты современных экономических исследований для целей преподавания экономических дисциплин в высших учебных заведениях
- Владеть культурой научного исследования в области научной специальности, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий
- Владеть способностью адаптировать результаты современных экономических исследований для целей решения экономических проблем, возникающих в деятельности организаций

3. Структура и содержание дисциплины

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 зачётные единицы, всего - 144 часа, из которых 56 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (занятия лекционного типа - 18 час., семинарского типа- 18 часа, 108 часов составляет самостоятельная работа обучающегося.

Структура дисциплины

| Наименование раздела (модуля) дисциплины | Всего, часов | В том числе | | | | | |
|---|--------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------|-------|--|
| | | Контактная работа, часов | | | | | Самостоятельная работа обучающегося, часов |
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Занятия лабораторного типа | Консультации | Всего | |
| Блок 1. Бизнес-процессы стратегического управления | | | | | | | |
| 1.1 Общие принципы стратегического управления | 14 | 2 | 2 | | | 4 | 10 |
| 1.2 Бизнес-процессы стратегического управления | 24 | 2 | 2 | | | 4 | 20 |
| Блок 2. Бюджетное управление бизнес-процессами | | | | | | | |
| 2.1 Основы современной теории бюджетирования | 14 | 2 | 2 | | | 4 | 10 |
| 2.2 Разработка финансовой структуры | 24 | 2 | 4 | | | 6 | 18 |
| 2.3 Разработка бюджетной структуры | 26 | 2 | 4 | | | 6 | 20 |
| Блок 3. Моделирование бизнес-процессов | | | | | | | |
| 3.1 Нотации моделирования бизнес-процессов | 22 | 4 | 2 | | | 6 | 16 |
| 3.2 Моделирование бизнес-процессов с использованием нотации IDEF0 | 20 | 4 | 2 | | | 6 | 14 |
| Промежуточная аттестация - зачет | | | | | | | |
| Итого | 144 | 18 | 18 | | | 36 | 108 |

Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование раздела (модуля) дисциплины | Содержание раздела | Форма проведения занятия | Форма текущего контроля |
|-------|--|---|-----------------------------|--|
| 1 | Блок 1. Бизнес-процессы стратегического управления | Общие принципы стратегического управления. Этапы стратегического управления. Сущность бизнес-процессов. Характеристика бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов. Бизнес-процессы стратегического управления | Лекции, семинарские занятия | Деловая игра, Контрольная работа, самостоятельная работа |
| 2 | Блок 2. Бюджетное управление бизнес-процессами | Предприятие как система. Контуры управления предприятием. Контур стратегического управления. Контур оперативного (бюджетного) управления. Этапы постановки бюджетного (оперативного) | Лекции, семинарские занятия | Контрольная работа, самостоятельная работа |

| | | | | |
|----|---|---|-----------------------------|--|
| | | управления). Организационная структура предприятия. Корректировка организационной структуры для целей разработки системы бюджетного управления. Классификация центров финансовой ответственности. Формирование финансовой структуры (структуры центров ответственности). Закрепление финансовой ответственности между оргзвеньями и ее закрепление за конкретными должностями. Составление перечня необходимых бюджетов компании и определение взаимосвязи между ними. Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей Составление бюджета компании, соответствующего финансовой цели. Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей компании. | | |
| 3. | Блок 3. Моделирование бизнес-процессов | Нотации бизнес-процессов. Их основные виды. Нотация IDEF0. Нотация EPC. Диаграмма бизнес-процесса. Модель данных, карта систем, ИТ - инфраструктура. Доска, общие диаграммы. Нотация BPMN. Нотация DFD. Нотация ARIS. Органиграммы. Карта процессов. Функциональное моделирование SADT. Основные элементы методологии/нотации IDEF0. Контекстная диаграмма A0. Стрелки «вход», «выход», «инструмент», «управление»: сущность и назначение. Декомпозиция бизнес-процессов. Построение модели «как есть» (AS-IS). Выявление недостатков. Построение модели «как должно быть» (TO-BE). | Лекции, семинарские занятия | Отчет по практическим заданиям, самостоятельная работа |

4. Формы организации и контроля самостоятельной работы обучающихся

| №№ п/п | Наименование тем, форма отчета (цель) | Литературный источник | Кол-во часов |
|---|---|--|--------------|
| Блок 1. Бизнес-процессы стратегического управления | | | |
| 1. | 1.1 Общие принципы стратегического управления Отчет: конспект материала. | 6.1.1–6.1.6, 6.3.13–6.3.5 | 6 |
| 2. | 1.2 Бизнес-процессы стратегического управления Отчет: конспект материала. | 6.1.1–6.1.6, 6.3.13–6.3.5 | 8 |
| Блок 2. Бюджетное управление бизнес-процессами | | | |
| 4. | Бюджетное управление в цикле управления предприятием Отчет: конспект материала. | 6.2.1–6.2.3, 6.3.3–6.3.5 | 6 |
| 5. | Разработка финансовой структуры Отчет: конспект материала. | 6.2.1–6.2.3, 6.3.3–6.3.5 | 8 |
| 6. | Разработка бюджетной структуры Отчет: конспект материала. | 6.2.1–6.2.3, 6.3.3–6.3.5 | 8 |
| Блок 3. Моделирование бизнес-процессов | | | |
| 8. | Нотации моделирования бизнес-процессов Отчет: конспект материала. | 6.1.1, 6.1.2, 6.1.4, 6.1.5, 6.2.4, 6.3.1 | 8 |
| 9. | Моделирование бизнес-процессов с использованием нотации IDEF0 Отчет: конспект материала. | 6.1.1, 6.1.2, 6.1.4, 6.1.5, 6.2.4, 6.3.1 | 8 |

5. Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине

5.1. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

При выполнении всех работ учитываются следующие **основные критерии**:

уровень теоретических знаний (подразумевается не только формальное воспроизведение информации, но и понимание предмета, которое подтверждается правильными ответами на дополнительные, уточняющие вопросы, заданные членами комиссии);

умение использовать теоретические знания при анализе конкретных проблем, ситуаций;

качество изложения материала, то есть обоснованность, четкость, логичность ответа, а также его полнота (то есть содержательность, не исключающая сжатости);

способность устанавливать внутри- и межпредметные связи,

оригинальность мышления, знакомство с дополнительной литературой и другие факторы.

Шкала оценки при промежуточной аттестации

| Оценка | Уровень подготовки |
|----------------------------|--|
| отлично | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично» |
| хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо» |
| удовлетворительно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно» |
| неудовлетворительно | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо» |

5.2. Примеры типовых заданий для самостоятельной работы или иных материалов, необходимых для оценки результатов обучения

Блок 1. Бизнес-процессы стратегического управления

Кейс «Производители мороженого»

Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) – создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция. Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого – на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20–30%. Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж – хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора. Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности. Для проведения полноценных промоушн - мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому

трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производителям, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные.

По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества. Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заменители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2–3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%. Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть.

Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались

впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов,купаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж. Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования – «эскимо», «пломбир» – не исчезнут из ассортимента ни у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен – еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы к ситуации:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса? 5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Блок 2. Бюджетное управление бизнес-процессами

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

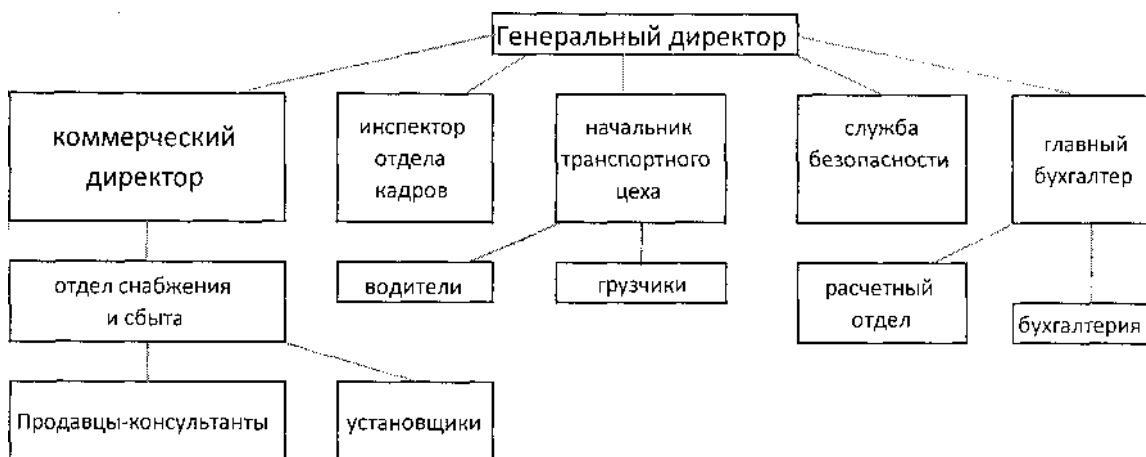
- письменные ответы на вопросы.

Перечень вопросов для письменных ответов для оценки знаний:

1. Основные этапы постановки системы бюджетного управления
2. Основные характеристики организационной структуры
3. Финансовая структура и центр финансовой ответственности
4. Перечень основных финансовых показателей, характеризующих деятельность ФЦО различных видов
5. Бюджетная структура и бюджет компании
6. «Разрез» хозяйственной деятельности
7. Натурально-стоимостные бюджеты и стоимостные бюджеты
8. Итоговые бюджеты
9. Взаимосвязанная классификация бюджетов
10. Сущность концепции «начисления и соответствия»

Пример задания для оценки умений и владений

Пример организационной структуры



Задание 1. Переведите организационную структуру в «списочный формат».

Задание 2. Распределите оргзвенья по типам ЦФО

Задание 3. Определите состав ЦФО

Задание 4. Сформируйте финансовую структуру как иерархию центров ответственности

Задание 5. Переведите финансовую структуру в «визуальный формат».

Блок 3. Моделирование бизнес-процессов

Перечень вопросов для письменных ответов для оценки знаний:

1. Опишите, что такое нотация моделирования бизнес-процессов, в чем ее сущность.
2. Опишите, какие бывают виды нотаций, каково их предназначение и отличие между собой.
3. Опишите, что представляет собой нотация IDEF0, ее сущность и назначение.
4. Опишите, какие могут быть значения у стрелок.
5. Поясните, что описывается в блоках.
6. Назовите базовые требования стандарта IDEF0.
7. Опишите, какие типичные ошибки возникают при создании функционального моделирования.
8. Опишите, в чем трудность применения нотации IDEF0.

Пример задания для оценки умений и владений

Задания для оценки умений и владений взяты из источника:

Моделирование бизнес-процессов: метод. указания к лаб. работам / Минобрнауки России, ОмГТУ ; сост.: Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2019. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Boyarkin_G_N__Kravchenko_K_V__MU_Modelirovanie_bizness_protsesov_23_04_2019_3.pdf.

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.НОТАЦИЯ IDEF0

Постановка задачи. Задана предметная область – ООО «Мебельная фабрика Восточная». Предприятие занимается серийным производством качественной мебели эконом-класса. Производство мебели осуществляется как на заказ для партнеров компании, так и для продажи розничным покупателям.

Необходимо для заданной предметной области «Мебельная фабрика Восточная» (далее-фирма) построить бизнес-процессы по модели «как есть» AS-IS в нотации IDEF0:

1. Построить контекстную диаграмму бизнес-процессов фирмы верхнего уровня A0;

2. Построить диаграммы декомпозиции бизнес-процессов фирмы уровней A0, A2, A2.3.

При выполнении задания допускается использование программных продуктов: *Business Studio*, *All Fusion Process Modeller* и других систем автоматизации бизнес-моделирования.

Решение:

1. Построение контекстной диаграммы верхнего уровня A0.



Рисунок 1. Контекстная диаграмма предприятия «Мебельная фабрика Восточная»

2. Декомпозиция бизнес-процессов фирмы.

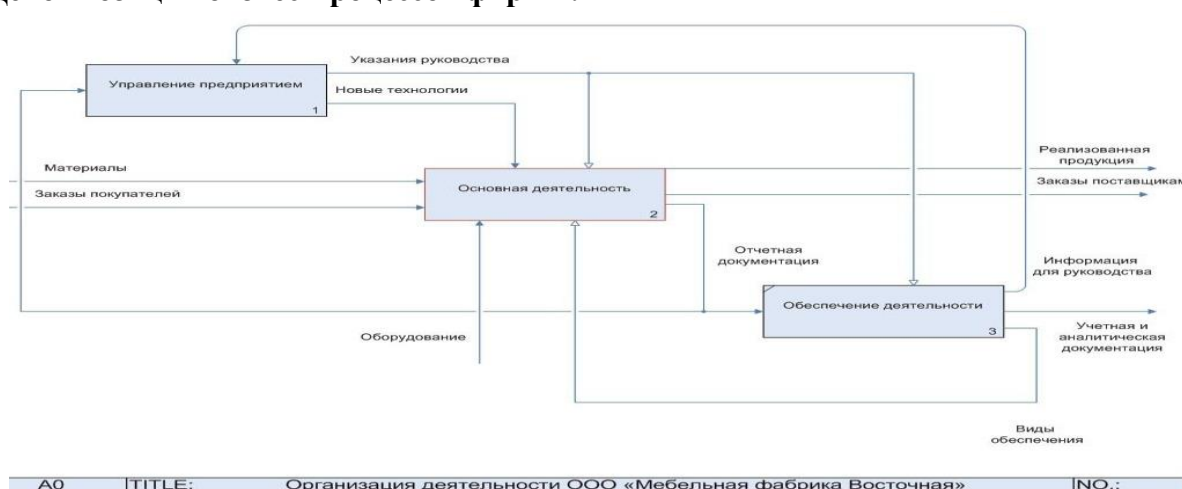


Рисунок 2. Диаграмма декомпозиции бизнес-процессов предприятия «Мебельная фабрика Восточная». Уровень A0

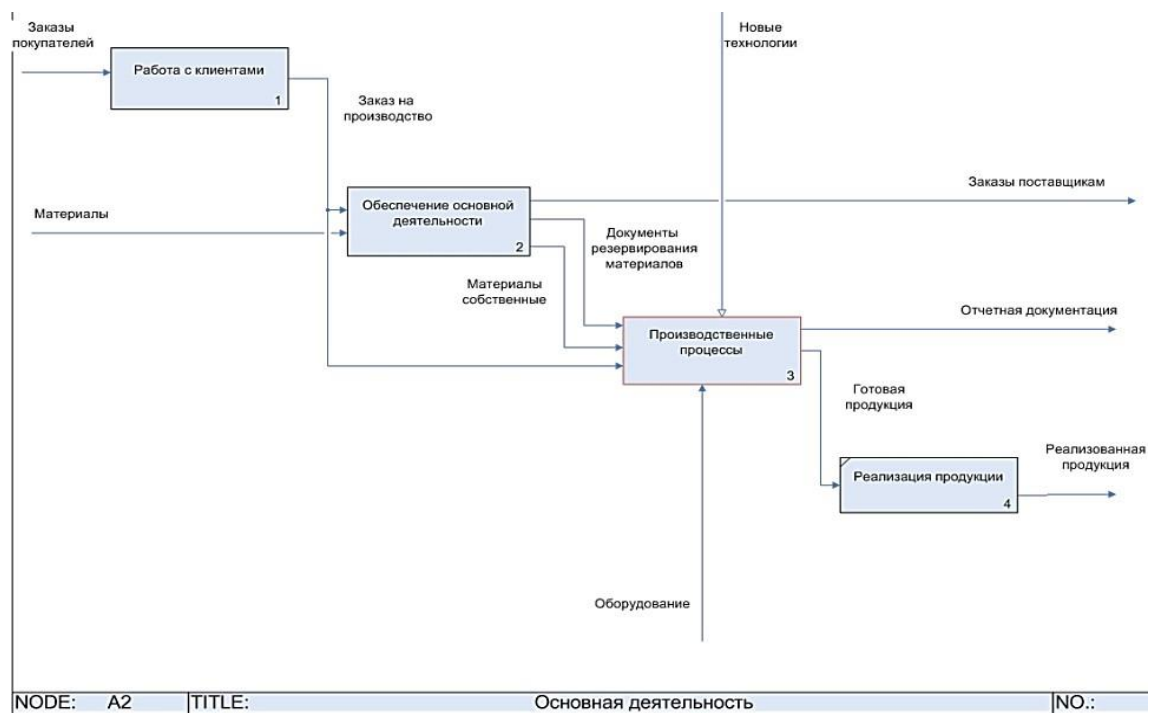


Рисунок 3. Диаграмма декомпозиции бизнес-процессов предприятия «Мебельная фабрика Восточная». Уровень A2

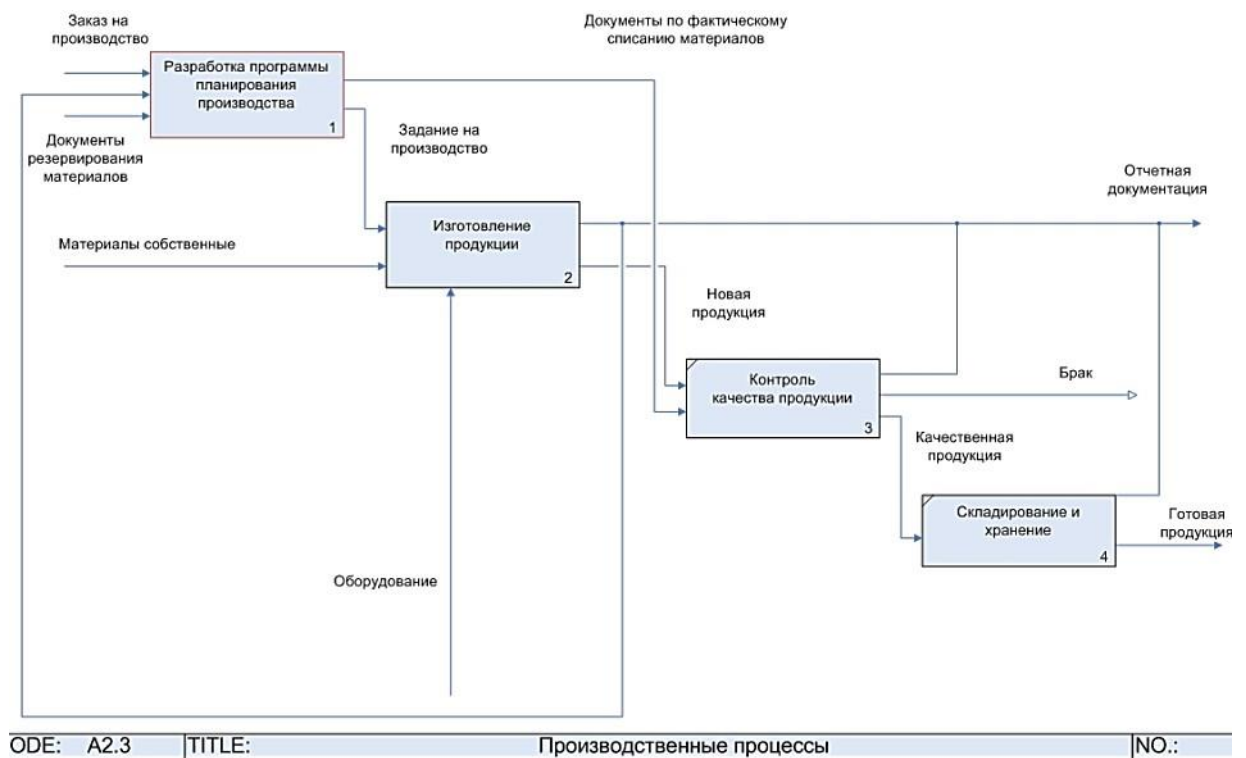


Рисунок 4. Диаграмма декомпозиции бизнес-процессов предприятия «Мебельная фабрика Восточная». Уровень A2.3

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1) Основная литература

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>
2. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1241804>
3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489260> (дата обращения: 18.01.2022).
5. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494859> (дата обращения: 18.01.2022).
6. Хлевная, Е. А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации : монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 259 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b9b7045595fd8.85318460. - ISBN 978-5-16-014245-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218444>

6.2) дополнительная литература

1. Бюджетирование: шаг за шагом/ Е. Добровольский [и др.]. – СПб.: Питер, 2019. - 448 с. (доступно в ЭБС «Знаниум», Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=429542>)
2. Салмин, П.С. Постановка системы бюджетного управления предприятием: монография/ П.С. Салмин.– Нижний Новгород: ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2018.–140 с. <https://studfile.net/preview/4597485/>
3. Сизова Т.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования/ Т.В. Сизова, В.Е. Хруцкий.–М.: Финансы и статистика, 2020.– С.21-37 (доступно в ЭБС «Знаниум», Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=427320>)
4. Моделирование бизнес-процессов: метод. указания к лаб. работам / Минобрнауки России, ОмГТУ ; сост.: Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2019.

6.3) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. <http://elibrary.ru/>– Научная электронная библиотека.
2. <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг

3. <http://www.consultant.ru> – КонсультантПлюс - Общероссийская сеть распространения правовой информации.
4. <http://www.garant.ru/> - система "Гарант Справочная правовая система. Нормативные акты законы, постановления, указы, распоряжения, Федеральное и региональное
5. <https://e.fd.ru/> - Журнал «Финансовый директор»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

- Помещения для проведения занятий: лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования и помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ННГУ;
- Материально-техническое обеспечение, необходимое для реализации дисциплины, включая лабораторное оборудование;
- Лицензионное программное обеспечение: *Windows, Microsoft Office*;
- Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными и (или) печатными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Рабочая программа учебной дисциплины составлена в соответствии с учебным планом, Положением о подготовке научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) (Постановление Правительства РФ от 30.11.2021 № 2122), Федеральными государственными требованиями к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) (Приказ Минобрнауки РФ от 20.10.2021 № 951).

Авторы: к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления Борисов С.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления Кулагова И.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления Салмина Н.А.

Программа одобрена на заседании Центра исследования науки и развития аспирантского образования (на правах кафедры) Института аспирантуры и докторантуры от 24 января 2022г., протокол №10.