

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 14:12:32
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 Управление бизнес-процессами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным
планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Золотухин Виктор Алексеевич, доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)* *	Код компетен ции **	Наименование компетенции **	Код индикато ра достижен ия компетен ций **	Наименовани е индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат**
Протокол форсайт- сессии с участием работодател ей №1 от 25.04.2021 г.	ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделения ми, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производитель ности труда и эффективность организации	ПКс-3.1	Готовит предложения и рекомендации по совершенство ванию управления подразделени ями, группами (командами) сотрудников.	ПКс-3.1. 3-2. Знает методы проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов. ПКс-3.1. 3-3. Знает методы и процедуры комплексного планирования деятельности организации. ПКс-3.1. У-2. Умеет осуществлять проектировании, анализ и совершенствование бизнес-процессов организации.
	ПКс-5	Способен использовать интеллектуальн ые информационн о- аналитические системы управления проектами, управлять коммуникация ми проекта, программы	ПКс – 5.1	Использует интеллектуаль ные информацион но- аналитически е системы управления проектами для решения профессионал ьных задач.	ПКс-5.1. 3-2. Знает методы и инструменты управления коммуникациями в проекте. ПКс-5.1. У-1. Умеет использовать интеллектуальные информационно- аналитические системы управления проектами для

					решения профессиональных задач
--	--	--	--	--	--------------------------------

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

**Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических часов.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения (далее – ЭО) и дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет: по очной форме 4 академических часов, по заочной форме 4 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме 16 академических часа, по заочной форме 10 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме 79 академических часов, по заочной форме 90 академических часов.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к тестированию и к устному опросу.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 дисциплин по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами и программами». Изучается на 1 курсе во 2 семестре по очной форме обучения и на 2 курсе по заочной форме обучения.

Курс опирается на знание ряда дисциплин, в первую очередь, Б1.О.01 Современный менеджмент; Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение; Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ;

Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте; Б1.В.02 Стандарты управления проектами; Б1.В.03 Процессы управления проектами.

Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» предшествует таким дисциплинам, как: Б1.В.06 Управление программами и портфелями проектов; Б1.В.ДЭ.01.01 Проектное управление устойчивым развитием организаций; Б1.В.ДЭ.01.02 Государственное проектное управление устойчивым развитием; Б1.В.ДЭ.01.03 Проектное управление процессами цифровой трансформации; Б1.В.ДЭ.01.04 Проектное управление устойчивым развитием сельских территорий; Б1.В.ДЭ.02.01 Развитие проектного менеджмента в организации; Б1.В.ДЭ.02.02 Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Б1.В.ДЭ.03.01 Гибкие методы управления проектами; Б1.В.ДЭ.04.01 Инновации и разработка стартапов; Б1.В.ДЭ.05.01 Управление производительностью труда и эффективностью организаций.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 79 а.ч. по очной форме обучения и 90 а.ч. по заочной форме обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке к защите выпускной квалификационной работы.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является дифференцированный зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Генезис процессного подхода в современном менеджменте	20	1			4								15	Р
Тема 2	Анализ и диагностика процессов	20	1			4								15	УО, ПЗ
Тема 3	Оптимизация и реинжиниринг	20	1			4								15	УО, ПЗ

	процессов														
Тема 4	Автоматизация и цифровизация процессов	20	1			2								17	УО
Тема 5	Управление изменениями	19	-			2								17	ПЗ
Промежуточная аттестация														Дифференцированный зачет	
Итого		108	4			16				9				79	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР			КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										

Тема 1	Генезис процессного подхода современном менеджменте	20	1			2								17	Р
Тема 2	Анализ диагностика процессов	25	1			2								22	УО, ПЗ
Тема 3	Оптимизация реинжиниринг процессов	20	1			2								17	УО, ПЗ
Тема 4	Автоматизация цифровизация процессов	20	1			2								17	УО
Тема 5	Управление изменениями	19	-			2								17	ПЗ
Промежуточная аттестация															Дифференцирова нный зачет
Итого		108	4			10					4			90	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

ПКЗ – практическое контрольное задание

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Р – реферат.

УО – устный опрос.

ПЗ – практическое задание.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: интерактивная лекция-диалог, работа в малых группах.

Темы 1-5 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Генезис процессного подхода в современном менеджменте (ПКс-3, ПКс-5)

Исторические предпосылки формирования процессного взгляда на организацию. Эволюция управленческих парадигм: переход от функционального разделения труда к сквозным бизнес-процессам. Классическая школа управления как фундамент специализации. Систематическая критика жесткой вертикальной иерархии. История зарождения теории процессов. Возникновение концепции радикального реинжиниринга в начале девяностых годов. Фундаментальные работы М. Хаммера и Дж. Чампи. Ценностные цепочки М. Портера. Влияние информационных технологий на трансформацию управленческих структур. Стандартизация международных требований ISO и развитие методологий BPM. Базовые принципы: ориентация на клиента, сквозной характер, процессное владение, объективная измеримость результатов. Синергия процессного и проектного управления. Современные векторы интеграции процессного мышления в корпоративную стратегию.

Тема 2. Анализ и диагностика процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Методологические основы выявления и формализации текущих бизнес-процессов. Построение модели состояния AS-IS с применением нотаций BPMN, EPC и SIPOC. Инструментарий сбора данных: экспертные интервью, хронометраж операций, аудит документации и анализ системных журналов. Диагностические методики: картирование потоков создания ценности, выявление узких мест, техника «5 почему», причинно-следственные диаграммы и ABC-анализ. Система ключевых показателей: время цикла, транзакционная себестоимость, доля брака, утилизация мощностей. Локализация скрытых потерь, избыточных согласований, операционных рисков и отклонений от регламентов. Калькуляция стоимости несоответствий и временных лагов. Оценка зрелости процессного контура по шкалам СММІ и АВРМР. Организация кросс-функциональных рабочих групп для верификации гипотез. Принципы триангуляции источников информации. Оценка сбалансированности нагрузки между подразделениями. Диагностика соответствия процессов стратегическим целям организации. Формирование структурированного диагностического заключения, сравнительный бенчмаркинг и обоснование архитектуры целевой модели TO-BE. Синхронизация традиционных аналитических практик с алгоритмами процессного майнинга и корпоративными BI-платформами для обеспечения доказательной базы оптимизации.

Тема 3. Оптимизация и реинжиниринг процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Методологические основы совершенствования бизнес-процессов: эволюционное непрерывное улучшение versus радикальный реинжиниринг. Классификация подходов: Lean, Six Sigma, TQM, BPR, методологии Kaizen и DMAIC. Принципы исключения операций, не создающих ценность, параллелизации, стандартизации и упрощения workflow. Проектирование целевой модели TO-BE: сценарное моделирование, имитационное тестирование, оценка пропускной способности. Экономическое обоснование преобразований: расчет ROI, анализ затрат и выгод, оценка операционных рисков и барьеров внедрения. Разработка детальных дорожных карт перехода от AS-IS к TO-BE. Интеграция оптимизационных инициатив с корпоративной стратегией и архитектурой предприятия. Управление портфелем улучшений: приоритизация по матрице влияния-сложности, распределение ресурсов, формирование кросс-функциональных команд. Нормативное закрепление обновленных регламентов, стандартов операционной деятельности и SLA. Создание систем непрерывного мониторинга KPI, механизмов обратной связи и культуры постоянных улучшений. Синергия реинжиниринга с бережливым производством и гибкими методологиями. Верификация гипотез через пилотные запуски. Оценка организационной готовности, управление рисками сопротивления и закрепление устойчивых результатов трансформации.

Тема 4. Автоматизация и цифровизация процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Технологические основы трансформации бизнес-процессов: от механической автоматизации к интеллектуальной цифровизации. Архитектура корпоративных систем: ERP, CRM, BPM-платформы, системы управления контентом. Роботизация процессов (RPA): классификация ботов, сценарии внедрения, управление цифровыми работниками. Интеграционные шины и API-экономика как фундамент сквозной автоматизации. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения для предиктивной аналитики, классификации задач и адаптивного маршрутизирования. Низкокодové платформы как инструмент ускорения разработки процессных решений. Принципы цифровой зрелости: управление на основе данных, клиентоцентричность, гибкость архитектуры. Процессный майнинг и цифровые двойники процессов для непрерывного мониторинга и оптимизации. Кибербезопасность, соответствие регуляторным требованиям и управление цифровыми рисками. Метрики эффективности цифровизации: время отклика, степень автоматизации, точность прогнозов. Синергия человеческих и цифровых ресурсов. Стратегии поэтапного внедрения, пилотирование и масштабирование успешных кейсов. Формирование культуры цифровой трансформации и развитие компетенций для работы в гибридной процессной среде.

Тема 5. Управление изменениями (ПКс-3, ПКс-5)

Методологические основы управления организационными трансформациями в контексте процессных улучшений. Классические модели изменений: кривая К. Левина, 8 шагов Дж. Коттера, методология ADKAR. Диагностика готовности организации к преобразованиям: оценка корпоративной культуры, лидерского потенциала и операционной зрелости. Природа сопротивления изменениям: когнитивные, эмоциональные и структурные барьеры. Стратегии вовлечения стейкхолдеров, коммуникационные планы и управление ожиданиями. Роль спонсоров изменений и процессных владельцев в обеспечении устойчивости трансформаций. Разработка программ обучения, наставничества и развития компетенций для работы в обновлённой процессной среде. Интеграция инструментов change-менеджмента с проектными и процессными методологиями. Мониторинг адаптации: опережающие и результирующие индикаторы успешности внедрения. Механизмы закрепления новых практик: обновление регламентов, систем мотивации и контрольных точек. Управление рисками отката к прежним практикам. Формирование культуры непрерывного улучшения и адаптивности. Синергия управленческих, технологических и человеческих факторов для достижения стратегических целей процессной трансформации организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых

каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или В4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором	Прочитайте текст, выберите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве	Ответ считается верным, если

нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	правильные ответы	ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательнос ти	Прочитайте текст и установите последовательно сть	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированног о типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающи е выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с	Прочитайте текст и запишите	1. Внимательно прочитать текст	Ответ считается

развернутым ответом	развернутый обоснованный ответ	задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.
------------------------	--------------------------------------	---	---

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): реферат, устный опрос, практические задания.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся вне контрольных точек:

Тема 2. Анализ и диагностика процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Устный опрос

1. Что является главной целью анализа и диагностики бизнес-процессов?
2. В чём разница между анализом и диагностикой процесса?
3. Что такое «владелец процесса» и какова его роль в диагностике?
4. Назовите три основных источника информации для анализа процесса.
5. Что такое карта процесса (Process Map)?

Тема 3. Оптимизация и реинжиниринг процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Устный опрос

1. В чём заключается принципиальное отличие реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) от оптимизации?
2. Кто является автором концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) и в каком году вышла его ключевая книга?
3. Назовите один из ключевых принципов реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
4. Что такое «чистый лист» (clean slate) в контексте реинжиниринга?
5. Какова основная цель оптимизации процессов?

Тема 4. Автоматизация и цифровизация процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Устный опрос

1. В чём принципиальное отличие автоматизации от цифровизации?
2. Что такое RPA (Robotic Process Automation) и для каких задач она лучше всего подходит?
3. Что такое BPM-система (BPMS) и какова её основная функция.
4. Объясните принцип «Garbage In, Garbage Out» (Мусор на входе — мусор на выходе) в контексте автоматизации.
5. Что такое Low-code/No-code платформы и какова их главная цель?

5.3. Тематические блоки дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,1	10
КТ - 2	100	0,15	15
КТ - 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,2	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1. Генезис процессного подхода в современном менеджменте (ПКс-3, ПКс-5)

Темы рефератов:

1. Эволюция процессного подхода: от классической школы управления к современным концепциям
2. Влияние информационных технологий на становление и развитие процессного подхода
3. Сравнительный анализ процессного и функционального подходов: генезис, преимущества и ограничения
4. Роль международных стандартов (ISO 9000, EFQM) в формировании процессного подхода
5. Генезис процессного подхода в России: этапы внедрения, проблемы и перспективы.

КТ-2

Тема 2. Анализ и диагностика бизнес-процесса (ПКс-3, ПКс-5)

Практическое задание 1

От модели «как есть» к оптимизации». Цель задания: закрепить навыки анализа, диагностики и моделирования бизнес-процессов на основе реального кейса. Научиться выявлять проблемы, формулировать их причины и предлагать обоснованные решения по оптимизации. Работа выполняется в малых группах (2–3 человека).

Исходные данные (Кейс) - Компания: ООО «Логист-Профи» (региональный дистрибьютор продуктов питания). Процесс для анализа: «Обработка заказа клиента». Описание текущей ситуации (As-Is): Компания столкнулась с падением лояльности клиентов. Основные жалобы: «долго обрабатывают заказ», «часто путают ассортимент или количество», «сложно дозвониться до менеджера». Средний срок от получения заявки до подтверждения заказа составляет 24 часа. В компании работает 3 менеджера по продажам, 1 оператор склада и 1 бухгалтер.

Задача — провести диагностику этого процесса.

Этапы выполнения задания

1. Подготовка и планирование (10% оценки)

- Сформулируйте цель и границы процесса «Обработка заказа клиента». Определите начальное и конечное события.
- Составьте список участников процесса (владелец, исполнители, клиенты).
- Разработайте план сбора данных (какие показатели KPI будете измерять, кого будете интервьюировать).

2. Моделирование процесса «Как есть» (As-Is) (30% оценки)

- Используя нотацию BPMN 2.0, постройте графическую схему процесса «Как есть».
- На схеме должны быть отражены все ключевые шаги, включая:
 - Получение заявки (по телефону, почта, сайт).
 - Проверка наличия товара на складе.
 - Согласование условий (цена, скидки).
 - Передача информации на склад.
 - Формирование закрывающих документов.
 - Информирование клиента.
- Опишите каждый блок схемы: кто исполнитель, какие документы/данные используются, каков результат шага.

3. Анализ и диагностика (40% оценки)

На основе смоделированной схемы и гипотетических данных проведите диагностику:

- Выявление проблем: опишите не менее 5 проблем («узких мест», разрывов, неэффективных операций), с которыми сталкивается компания. Например: «Длительное ожидание клиента на линии», «Ручной ввод данных из заявки в 1С приводит к ошибкам».
- Анализ корневых причин: для 2–3 ключевых проблем примените метод «5 почему» или диаграмму Исикавы, чтобы определить их первопричину.
- Количественная оценка: предложите и рассчитайте значения для 5–7 ключевых показателей эффективности (KPI) для данного процесса (например, SLA по времени обработки, стоимость одного заказа, процент ошибок в заказах).

4. Разработка рекомендаций по оптимизации (20% оценки)

- Сформулируйте не менее 3 конкретных предложения по улучшению процесса.
- Обоснуйте каждое предложение, опираясь на результаты диагностики. Оцените ожидаемый эффект (сокращение времени, снижение затрат, повышение качества).

Требования к оформлению

Отчёт должен содержать:

1. Титульный лист.
2. Введение (цели и задачи).
3. Графическую схему процесса в нотации BPMN.
4. Раздел «Анализ и диагностика» с описанием проблем и их причин.
5. Раздел «Рекомендации по оптимизации».
6. Заключение.
7. Список используемой методологии.

Критерии оценки практического задания

- Полнота и корректность моделирования процесса (BPMN).
- Глубина анализа и обоснованность выявленных проблем.
- Качество и реализуемость предложенных рекомендаций.
- Структура, логика и оформление отчёта.

КТ-3

Тема 3. Оптимизация и реинжиниринг процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Практическое задание

Задание направлено на развитие навыков управленческого анализа.

Тема задания: «От диагностики к трансформации: разработка программы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процесса».

Цель задания. Научиться не только диагностировать проблемы процесса, но и принимать управленческие решения о выборе метода его улучшения (оптимизация или реинжиниринг), а также разрабатывать, обосновывать и защищать программу трансформации.

Работа выполняется в малых группах (2–3 человека), продолжая работу с кейсом ООО «Логист-Профи» (процесс «Обработка заказа клиента»).

Этапы выполнения задания

1. Аналитический отчёт (на основе предыдущего задания)

Группы представляют сводный отчёт по итогам диагностики процесса «Как есть» (As-Is). Отчёт должен включать:

- Графическую схему процесса в нотации BPMN.
- Перечень выявленных проблем (не менее 5).
- Анализ корневых причин для 2–3 ключевых проблем.

- Предложения по системе KPI для мониторинга процесса.
2. Стратегический выбор: Оптимизация или Реинжиниринг?
- На основе аналитического отчёта группа должна принять и обосновать решение:
- Вариант А (Оптимизация): если проблемы носят локальный характер, их можно решить постепенными улучшениями.
 - Вариант Б (Реинжиниринг): если проблемы системные, фундаментальные, и текущий процесс в корне неэффективен.
- Задача: написать краткое обоснование (1–2 страницы) выбранного пути. Почему вы считаете, что именно этот подход принесёт максимальный эффект? Каковы риски альтернативного пути?
3. Разработка целевого состояния (To-Be)
- В зависимости от выбранного пути, группа разрабатывает модель целевого состояния процесса.
- Если выбран путь оптимизации:
 - Разработать модель процесса «Как будет» (To-Be), внося в исходную схему локальные изменения.
 - Описать каждое изменение: что меняется, кто исполнитель, какой инструмент используется.
 - Пример: «Внедрить автоматическую проверку остатков на сайте, чтобы клиент видел их в реальном времени».
 - Если выбран путь реинжиниринга:
 - Разработать принципиально новую модель процесса «Как будет» (To-Be), используя подход «чистого листа».
 - Описать концепцию нового процесса, отказавшись от ограничений текущей схемы.
 - Пример: «Перейти от обработки заказов менеджерами к модели Self-Service, где клиент сам формирует заказ через личный кабинет с автоматическим расчётом цены и сроков».
4. Экономическое и организационное обоснование
- Группа должна оценить предложенные изменения.
1. Оценка эффекта: рассчитать прогнозируемое изменение ключевых KPI (время, стоимость, качество) после внедрения новой модели.
 2. Оценка затрат: составить смету на внедрение (стоимость ПО, обучение персонала, консалтинг).
 3. План внедрения: разработать пошаговый план перехода от модели As-Is к модели To-Be с указанием сроков и ответственных.
- Требования к оформлению итоговой работы
- Итоговая работа представляет собой единый отчёт, включающий:
1. Титульный лист.
 2. Введение (цели, задачи, выбранная стратегия).
 3. Часть 1: Аналитический отчёт по диагностике (As-Is).
 4. Часть 2: Обоснование выбора стратегии (оптимизация/реинжиниринг).
 5. Часть 3: Модель целевого состояния (To-Be) и описание изменений.

6. Часть 4: Обоснование проекта (эффект, затраты, план внедрения).
7. Заключение.
8. Список использованной методологии.

Критерии оценки

- Качество диагностики: Глубина анализа проблем и их причин.
- Обоснованность выбора: Логичность и аргументированность выбора между оптимизацией и реинжинирингом.
- Качество модели То-Ве: Реалистичность, проработанность и эффективность предложенной модели процесса.
- Обоснование проекта: Качество расчётов эффекта и затрат, реалистичность плана внедрения.
- Структура и оформление: Логика изложения, качество схем и общая презентабельность отчёта.

КТ-4

Тема 4. Автоматизация и цифровизация процессов (ПКс-3, ПКс-5)

Тема 5. Управление изменениями (ПКс-3, ПКс-5)

Практическое задание

От модели «как будет» к реальным результатам».

Цель задания: научиться разрабатывать план внедрения (дорожную карту) для предложенного решения по реинжинирингу/оптимизации, а также составлять план управления организационными изменениями для минимизации сопротивления персонала.

Работа выполняется в тех же малых группах (2–3 человека), которые работали над кейсом «Логист-Профи». Вводная информация (Контекст)

Ваша группа успешно защитила проект реинжиниринга процесса «Обработка заказа клиента» перед руководством ООО «Логист-Профи». Генеральный директор утвердил концепцию и выделил бюджет. Ваша новая задача: Спуститься со стратегического уровня на тактический и операционный. Вам нужно подготовить пакет документов, который позволит запустить проект в работу.

Этапы выполнения задания

1. Детализация дорожной карты

На основе вашего предыдущего плана внедрения (из примера решения) необходимо составить детализированный план-график проекта.

- Задача: разбить 8-месячный проект на 4-5 ключевых этапов. Для каждого этапа определить:
 - Конкретные задачи и мероприятия.

- Ответственных (используйте матрицу RACI: Responsible, Accountable, Consulted, Informed).
- Сроки (в неделях или месяцах от старта).
- Требуемые ресурсы.
- Критерии завершения этапа.

2. Разработка плана управления изменениями

Это ключевая часть задания. Вы должны предвидеть и проработать сопротивление персонала.

- Анализ стейкхолдеров:
 - Определите 3-4 ключевые группы сотрудников, на которых повлияет изменение (например, «Менеджеры по продажам», «Кладовщики», «Бухгалтерия», «Клиенты»).
 - Для каждой группы опишите их страхи, опасения и потенциальное сопротивление.
- Стратегия коммуникации:
 - Разработайте план коммуникаций. Что, кому, когда и через какой канал нужно сообщить?
 - Пример: «За 1 месяц до запуска ЛК провести общее собрание с отделом продаж, где представить выгоды новой системы».
- Обучение и поддержка:
 - Опишите программу обучения. Какие тренинги нужны? Кто их будет проводить?
 - Как будет организована техническая и методологическая поддержка в первые недели после запуска?

3. Техническое задание (ТЗ) на разработку MVP

Вы — заказчик для IT-команды. Вам нужно составить краткое, но емкое техническое задание на разработку первой версии (MVP) Личного кабинета.

- Задача: составить документ, содержащий:
 1. Цель разработки: для кого и зачем создается продукт.
 2. Функциональные требования: Опишите 5-7 ключевых функций, которые должны быть в MVP (например, «Авторизация клиента», «Просмотр каталога с остатками», «Добавление товара в корзину», «Оформление заказа», «Отслеживание статуса заказа»).
 3. Нефункциональные требования: Требования к производительности, безопасности, адаптивности под мобильные устройства.

4. Метрики успеха проекта (KPIs)

Как вы будете измерять успех не только самого процесса, но и проекта по его изменению?

- Задача: сформулировать систему метрик для мониторинга хода проекта и оценки его успеха через 3 месяца после запуска.
- Проектные метрики: Соблюдение сроков/бюджета, количество багов после запуска.
- Операционные метрики (для процесса): Те же KPI, что и в модели To-Be (время обработки, количество ошибок).
- Метрики принятия изменений: Процент клиентов, перешедших на новый ЛК; результаты опроса удовлетворенности сотрудников (eNPS).
Требования к оформлению итоговой работы

Итоговая работа представляет собой единый отчет под названием «Пакет внедрения проекта трансформации процесса "Обработка заказа"».

1. Титульный лист.
2. Введение (цели нового этапа работ).
3. Часть 1: Детализированная дорожная карта проекта.
4. Часть 2: План управления организационными изменениями.
5. Часть 3: Техническое задание на разработку MVP Личного кабинета.
6. Часть 4: Система метрик успеха проекта.
7. Заключение.

Критерии оценки

- Реалистичность дорожной карты: План должен быть логичным, последовательным и выполнимым в указанные сроки.
- Глубина проработки управления изменениями: Понимание психологии персонала, наличие конкретных действий по работе с сопротивлением, а не общих фраз.
- Качество ТЗ: Техническое задание должно быть понятным для разработчика и содержать все необходимые детали для оценки трудозатрат.
- Комплексность подхода: Учет всех аспектов внедрения — от IT-разработки до обучения людей и коммуникации с клиентами.
- Структура и оформление: Логика изложения, качество схем и общая презентабельность отчета.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-40	Детальное, последовательное описание всех элементов с конкретными примерами
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания практического задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-40	Детальное, последовательное описание всех элементов с конкретными примерами
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для прохождения тестирования в СДО необходим компьютер или планшет с доступом в интернет.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета.

Дифференцированный зачет проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

Примеры тестовых заданий открытого и закрытого типа

Задания открытого типа краткий ответ

1. Назовите три основных источника информации для анализа процесса.
2. Что такое карта процесса?
3. Какова главная цель анализа корневых причин?

Задания закрытого типа (выбор 2-3 правильных ответов)

1. Выберите два метода анализа корневых причин проблем:
А) Диаграмма Исикавы («рыбья кость»).
 - Б) Метод «5 почему».
 - В) SWOT-анализ.
 - Г) Гистограмма распределения частот.
2. Выберите три элемента, которые обычно содержит карта процесса в нотации BPMN:
А) События (старт, финиш).
 - Б) Действия/Задачи (прямоугольники).
 - В) Шлюзы/Логические операторы (ромбы).
 - Г) Организационная структура компании (иерархическое дерево).
3. Какие из перечисленных действий относятся к диагностике процесса?
А) Построение модели «как есть».
 - Б) Выявление «узких мест».
 - В) Разработка модели «как будет».
 - Г) Внедрение новой IT-системы.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Что из перечисленного наиболее подходит для определения роли «Руководитель проекта изменений»? А. Физическое или юридическое лицо (уполномоченный представитель), которое является владельцем результата проекта и в связи с этим, имеющее право принимать решение о целесообразности реализации проекта и способах его финансирования. Б. Лицо, обладающее наибольшим авторитетом и компетентностью среди исполнителей проекта. В. Лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за получение результатов проекта. Г. Лицо, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта.
		Какой показатель лучше всего отражает эффективность процесса с точки зрения клиента? А) Себестоимость единицы продукции. Б) Время цикла. В) Уровень загрузки оборудования. Г) Количество сотрудников в отделе.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	1. Какие два элемента из перечисленных входят в классическую модель «тройственной ограниченности» управления проектами трансформации организации? А. Сроки/время выполнения проекта Б. Корпоративная культура заказчика В. Бюджет/стоимость проекта

	3. Выбрать несколько правильных ответов.	Г. Личные амбиции руководителя проекта	
	4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	2. Какие процессы относятся к предметной области «Управление содержанием проекта»? А. Сбор требований Б. Оценка стоимости В. Определение содержания Г. Разработка расписания	
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Установите соответствие между терминами и определениями.	
		1. Проект	А. Совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на достижение целей проекта
		2. Управление проектами	Б. Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата
		3. Заинтересованная сторона	В. Лицо или организация, активно участвующие в проекте, либо чьи интересы могут быть затронуты в ходе его реализации
		4. Результат проекта	Г. Конечный продукт, услуга или иной эффект, который должен быть получен по завершении проекта
		Установите соответствие между терминами и определениями.	
		1. Инициация	А) Разработка детального плана работ, графика, бюджета и распределение ресурсов
		2. Планирование	Б) Завершение работ, передача результата заказчику, оценка результатов и извлечение уроков
		3. Исполнение и мониторинг	В) Определение целей проекта, оценка осуществимости, назначение руководителя

		<table><tr><td>нг</td><td>проекта</td></tr><tr><td>4. Завершение</td><td>Г) Координация команды, выполнение работ по плану, контроль сроков, стоимости и качества</td></tr></table>	нг	проекта	4. Завершение	Г) Координация команды, выполнение работ по плану, контроль сроков, стоимости и качества
нг	проекта					
4. Завершение	Г) Координация команды, выполнение работ по плану, контроль сроков, стоимости и качества					
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Кто из перечисленных участников проекта обычно утверждает изменения в процессах? А) Руководитель проекта Б) Члены проектной команды В) Куратор проекта или иницилирующая организация Г) Внешние подрядчики 2. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «План реинжиниринга»? А. Документ, фиксирующий базовый план, используемый при выполнении работ. В том числе данные о содержании проекта, качестве, расписании, стоимости, требуемых ресурсах и др. Б. Документ, предназначенный для формального утверждения всех основных параметров проекта, в том числе его целей и ожидаемых результатов, а также назначения ключевых ролей проекта. В. Документ или набор документов, который определяет способ реализации, мониторинга и контроля проекта, в том числе подходы, которые будут применены для управления рисками, изменениями расписанием, стоимостью и др. Г. Документ, фиксирующий состав, взаимосвязи и даты выполнения работ проекта.				
	Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные	1. Приведите примеры международных стандартов по управлению процессами. 2. Перечислите области управления процессами			

	формулировки.	
--	---------------	--

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	0	Количество правильных ответов менее 55%
	10	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	20	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	30	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	40	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	40	

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для сдачи зачета с использованием ДОТ или прохождения тестирования в СДО требуется компьютер с доступом в Интернет, камера, микрофон, динамики/наушники.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают

студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов: практическое руководство / Д. Джестон, Й. Нелис. - Москва: Альпина Паблишер, 2026. - 648 с. - (БиблиотекаСбербанка). - ISBN 978-5-9614-4350-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2233552>
2. Долганова, О. И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования: учебник / О. И. Долганова. — Москва: КноРус, 2025. — 323 с. — ISBN 978-5-406-14079-6. — URL: <https://book.ru/book/956266>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2226032>
4. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2187631>
5. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: практическое пособие / под ред. А. А. Бelayчука, В. Г. Елифёрова. - Москва: Альпина Паблишер, 2026. - 480 с. - ISBN 978-5-9614-5455-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234241>

8.2 Дополнительная литература

1. Барабанова, М. В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы / М. В. Барабанова, А. Г. Гаранин, И. В. Зернов. — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 477 с. — ISBN 978-5-9614-3652-2.
2. Вдовин, А. И. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / А. И. Вдовин, Ю. А. Лафус, Т. А. Салимова. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — ISBN 978-5-16-015135-8.
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 319 с. — ISBN 978-5-16-001825-6.
4. Ильдеменов, А. С. Операционный менеджмент: учебник / А. С. Ильдеменов, А. В. Ильдеменов, С. В. Лобов. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 387 с. — ISBN 978-5-16-003484-3.
5. Каменнова, М. Моделирование бизнеса: Методология ARIS / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов; под ред. М. Каменновой. — Москва: Вестъ-МетаТехнология, 2001.
6. Мусин, О. Р., Савельев, Е. Н. Имитационное моделирование в реинжиниринге бизнес-процессов: монография. — Тольятти: ПБГУС, 2023. — 180 с. — ISBN 978-5-9581-0678-4.
7. Мусин, О. Р., Савельев, Е.Н., Чудновская, С.Н., Шевырев, А.В., Шеин, С.А., Шеина, Л.М., Шмелев, И.В., Яхнеева, И.В. Реинжиниринг логистических бизнес-процессов на основе имитационного моделирования: монография / под

ред. О.Р.Мусина и Е.Н.Савельева; Поволжский гос. ун-т сервиса (ПВГУС). — Тольятти: ПВГУС, 2013.

8. Нили, К. Измерение результативности: Десять уроков на примере сбалансированной системы показателей / К. Нили [и др.]; пер с англ. — Москва: Олимп-Бизнес, 2016.
9. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. — Москва : Финансы и статистика, 1997.
10. Репин, В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013.— 512 с.— ISBN: 978-5-91657-521-7.
11. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ.— Москва : Аудит; ЮНИТИ , 1997.— ISBN: 5-85177-044-X.
12. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ.— Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та , 1997. — ISBN: 5-288-02466-X.
13. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. Эссленг, К. Нимвенлер; пер.с англ.— Санкт-Петербург: Азбука , БМикро , 2002.— ISBN: 5-7062-0193-4.
14. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб; пер.с англ.— Москва: Эксмо , 2016.— ISBN: 978-5-699-90556-0.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Стандарты по моделированию и описанию процессов

- BPMN (Business Process Model and Notation)
- ISO/IEC/IEEE 15288:2023 «Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем»
Российские стандарты (ГОСТ)
- ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
- ГОСТ Р 54868-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»

- ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- ГОСТ Р ИСО 21500-2023 Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия.
- ГОСТ Р ИСО 21502-2024 Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами.

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPRSMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; офисные программы для работы с текстами и электронными таблицами
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/