

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 02.12.2024 23:52:25  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института))

**Кафедра менеджмента**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«Стратегический менеджмент»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в системе стратегического менеджмента  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)**

**38.03.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки)

**Очная/очно-заочная**  
(формы обучения)

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Навроцкая Татьяна Геннадьевна,  
старший преподаватель кафедры менеджмента Козловский Алексей Валерьевич

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов  
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, д. э. н., профессор Лабудин Александр Васильевич

РПД Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в системе стратегического менеджмента  
менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол №7 от 11 апреля 2024  
г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3. Содержание и структура дисциплины	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	16
6. Методические материалы по освоению дисциплины	19
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	22
7.1. Основная литература	22
7.2. Дополнительная литература	22
7.3. Нормативные правовые документы	22
7.4. Интернет-ресурсы	22
7.5. Иные источники	23
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	23

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в системе стратегического менеджмента** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ПКс-3	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПКс-3.1	Способен демонстрировать владение методами управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
		ПКс-3.2	Способен применять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
В/03.6 Оказание методической помощи и поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска	ПКс-3.1 ПКс-3.2	<p><u>На уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятые в организации стандарты;</li> <li>- структуру и содержание экономических разделов планов предприятия;</li> <li>- основные подходы к проектированию и типологию традиционных и современных организационных структур управления, принципы распределения полномочий и ответственности, в т.ч. на основе их делегирования</li> <li>- методику и методологию расчета основных экономических показателей.</li> </ul> <p><u>На уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;</li> <li>- обосновывать результаты выполненных экономических расчетов;</li> <li>- составлять экономические разделы планов предприятия;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать и анализировать достоинства и недостатки различных типов структур управления и их последствия их применения;</li> <li>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;</li> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> <li>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;</li> <li>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия;</li> <li>- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией процессного подхода в управлении организационными изменениями;</li> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию.</li> </ul> <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> <li>- методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;</li> <li>- навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями;</li> <li>- восприятием, обобщением и анализом информации, постановки цели и выбора путей ее достижения.</li> </ul>
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах / в астрономич. часах)
<i>Очная форма</i>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108/81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	60/45
Лекции	26/19,5
Практические занятия	32/24
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	48/36
<b>Консультации</b>	2
Формы текущего контроля	Тестирование, дискуссия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой
<i>Очно-заочная форма</i>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108/81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	34/25
Лекции	16/12
Практические занятия	16/12
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	74/55
<b>Консультации</b>	2
Формы текущего контроля	Тестирование, дискуссия
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в стратегическом менеджменте относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается по очной форме обучения на 4 курсе в 7 семестре, по очно-заочной форме обучения дисциплина читается на 5 курсе в 9 семестре. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Теория организации, Экономика и управление организацией, Маркетинг, Управление проектами. Знания, полученные в результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в стратегическом менеджменте, используются студентами при изучении дисциплины, могут использоваться при прохождении обучающимися практики по получению первичных профессиональных умений и навыков. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://>

<https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/Э О, ДОТ	ЛР/ ЭО, ДО Т	ПЗ/ ЭО, ДОТ	К СР / ЭО ДО Т		
Тема 1	Сущность, предмет и содержание процессного управления в системе стратегического управления организацией	8	2		2		4	УО, О
Тема 2	Методика процессно-ориентированной системы управления организацией	15	4		4		7	УО, Д, О
Тема 3	Методологии оптимизации бизнес-процессов организации	15	4		4		7	УО, Д, О
Тема 4	Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления	15	4		4		7	УО, Д, О
Тема 5	Проектное управление как способ реализации бизнес-процессов	15	4		4		7	КР (Т), О
Тема 6	Процессы управления проектами в системе стратегического менеджмента	18	4		6		8	УО, Д, О
Тема 7	Методология процессного подхода в проектировании организационных структур	18	4		8		8	УО, Д, О
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
<b>Всего акад./астрон. часов:</b>		108	26		32	2	48	

*Используемые сокращения:*

*Л* – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

*ЛР* – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

*ПЗ* – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)

;

*КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;*

*ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.*

*СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.*

*Примечание: \*\*КР – контрольная работа в форме тестирования, УО – устный опрос, Д – доклад с презентацией, О – обсуждение (дискуссия)*

**Очно-заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/Э О, ДОТ	ЛР/ ЭО, ДО Т	ПЗ/ ЭО, ДОТ	К СР / ЭО ДО Т		
Тема 1	Сущность, предмет и содержание процессного управления в системе стратегического управления организацией	14	2		2		10	УО, О
Тема 2	Методика процессно-ориентированной системы управления организацией	14	2		2		10	УО, Д, О
Тема 3	Методологии оптимизации бизнес-процессов организации	14	2		2		10	УО, Д, О
Тема 4	Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления	14	2		2		10	УО, Д, О
Тема 5	Проектное управление как способ реализации бизнес-процессов	14	2		2		10	КР (Т), О
Тема 6	Процессы управления проектами в системе стратегического менеджмента	14	2		2		10	УО, Д, О
Тема 7	Методология процессного подхода в проектировании организационных структур	22	4		4		14	УО, Д, О
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
<b>Всего акад./астрон. часов:</b>		108	16		16	2	74	

*Используемые сокращения:*

*Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) ;*

*ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа) ;*

*ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)*

*КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) ;*

*ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.*

*СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.*

*Примечание: \*\*КР – контрольная работа в форме тестирования, УО – устный опрос, Д – доклад с презентацией, О – обсуждение (дискуссия)*

## **3.2. Содержание дисциплины**

*Тема 1. Сущность, предмет и содержание процессного управления в системе стратегического управления организацией*

Понятия «процессное управление», «бизнес-процесс», «оптимизация бизнес-процессов» «реинжиниринг». Цепь создания добавленной ценности. Классификация методов управления бизнес-процессами. Понятие, цели и методология реинжиниринга бизнес-процессов. Происхождение организационных кризисов. Процессный подход к управлению организацией. Методики, стандарты и инструментарии моделирования бизнес-процессов. Исторический обзор причин возникновения реинжиниринговой теории. Определение причинно-следственных связей системы стратегического и процессного управления организацией. Конкурентная стратегия и цепочка добавленной ценности в системе стратегического менеджмента и оптимизации бизнес-процессов

*Тема 2. Методика процессно-ориентированной системы управления организацией*

Понятия: «процессный метод управления». Управление бизнес-процессами. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления. Лидерство в рамках процессной команды. Построение структуры управления при условии управления процессами. Критерии сравнения функционального и процессного подходов. Систематизация критериев сравнения и характеристика различий в значении критериев. Различия и сходства между функциональным и процессным подходами к управлению организацией.

*Тема 3. Методологии оптимизации бизнес-процессов организации*

Понятия: «бизнес-процесс», «процесс». Что собой представляет бизнес-процесс. Определение бизнес-процесса в совокупности с процессным подходом к управлению. Построение организации, исходя из управления бизнес-процессами. Классификация бизнес-процессов. Понятия: «моделирование». Цели оптимизации бизнес-процессов.

*Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления*

Понятия: «организационный кризис», «жизненный цикл компании», «банкротство компании». Жизненный цикл развития организации. Причины и факторы возникновения и развития организационных кризисов. Факторные модели диагностики вероятности наступления банкротства. Классификация организационных кризисов. Понятия: «антикризисное управление», «реинжиниринговый подход к управлению». Реинжиниринг бизнес-процессов, как антикризисный метод. Модель антикризисного управления на основе реинжиниринга. Этапы реинжинирингового подхода.

*Тема 5. Проектное управление как способ реализации бизнес-процессов*

Понятие проектного управления и его роль в реализации бизнес-процессов. Стандарты в области управления проектами. Процессный и проектный подходы. Понятие процесса управления проектом. Основные функции управления проектами. Взаимосвязь процессов и функций управления проектами. Управление изменениями как основная функция по управлению процессами проекта и *бизнес-процессов*.

*Тема 6. Процессы управления проектами в системе стратегического менеджмента*

Понятие и общая характеристика процессов управления проектами. Процесс инициации проекта. Процесс разработки проекта. Процесс планирования проекта. Процесс исполнения проекта. Функции управления проектами (основные и вспомогательные) Процесс завершения проекта. Процессы анализа и контроля проекта. Взаимосвязь процессов управления проектами между собой. Информационное обеспечение проекта. Связь проектной идеи с миссией организации, ее целями и стратегией развития.

*Тема 7. Методология процессного подхода при проектировании организационных структур*

Проектная идея как основа для начала принятия решений по организационному проектированию.

Информационное обеспечение процесса инициации проекта. Внешняя и внутренняя среда проекта как источник информации в проектной деятельности. Методы исследования среды проекта: SWOT- и PEST-анализ.

Целеполагание при проектировании организационных структур как основа стратегического планирования. Структуризация проекта и декомпозиция целей. Функции и свойства целей. SMART-критерии проекта. Жизненный цикл проекта, планирование его этапов в зависимости от стратегических целей проекта. Особенности процессного управления в каждой фазе.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 Процессное управление в стратегическом менеджменте используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

<i>Тема и/или раздел</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
Сущность, предмет и содержание процессного управления в системе стратегического управления организацией	УО, О
Методика процессно-ориентированной системы управления организацией	УО, Д, О
Методологии оптимизации бизнес-процессов организации	УО, Д, О
Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления	УО, Д, О
Проектное управление как способ реализации бизнес-процессов	КР (Т), О
Процессы управления проектами в системе стратегического менеджмента	УО, Д, О
Методология процессного подхода в проектировании организационных структур	УО, Д, О

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

### **Типовые оценочные материалы по темам**

#### **4.2.1. Примерные темы докладов:**

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на Кафедре менеджмента

**Тема 1.** Сущность, предмет и содержание процессного управления в системе стратегического управления организацией

1. Понятия «процессное управление», «бизнеспроцесс», «оптимизация бизнес-процессов» «реинжиниринг». Классификация методов управления бизнеспроцессами.
2. Происхождение организационных кризисов.
3. Процессный подход к управлению организацией. Методики, стандарты и инструментарию моделирования бизнес-процессов.
4. Определение причинно-следственных связей системы стратегического и процессного управления организацией.
5. Конкурентная стратегия и цепочка добавленной ценности в системе стратегического менеджмента и оптимизации бизнес-процессов

**Тема 2.** Методика процессно-ориентированной системы управления организацией

1. Понятия: «процессный метод управления». Управление бизнес-процессами.
2. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления. Лидерство в рамках процессной команды.
3. Построение структуры управления при условии управления процессами. Критерии сравнения функционального и процессного подходов.
4. Систематизация критериев сравнения и характеристика различий в значении критериев.
5. Различия и сходства между функциональным и процессным подходами к управлению организацией.

**Тема 3.** Методологии оптимизации бизнес-процессов организации

1. Понятия: «бизнес-процесс», «процесс». Что собой представляет бизнес-процесс.
2. Определение бизнес-процесса в совокупности с процессным подходом к управлению. Построение организации, исходя из управления бизнес-процессами.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Понятия: «моделирование».
5. Цели оптимизации бизнес-процессов.

**Тема 4.** Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления

1. Понятия: «организационный кризис», «жизненный цикл компании», «банкротство компании».
2. Причины и факторы возникновения и развития организационных кризисов. Факторные модели диагностики вероятности наступления банкротства.
3. Классификация организационных кризисов. Понятия: «антикризисное управление», «реинжиниринговый подход к управлению».
4. Реинжиниринг бизнес-процессов, как антикризисный метод.
5. Модель антикризисного управления на основе реинжиниринга. Этапы реинжинирингового подхода.

**Тема 5.** Проектное управление как способ реализации бизнес-процессов

1. Понятие проектного управления и его роль в реализации бизнес-процессов.
2. Стандарты в области управления проектами.
3. Процессный и проектный подходы. Понятие процесса управления проектом.

4. Основные функции управления проектами. Взаимосвязь процессов и функций управления проектами.

5. Управление изменениями как основная функция по управлению процессами проекта и бизнес-процессов.

**Тема 6.** Процессы управления проектами в системе стратегического менеджмента

1. Процесс инициации проекта.
2. Процесс разработки проекта и процесс планирования проекта.
3. Процесс исполнения проекта.
4. Процессы анализа и контроля.
5. Процесс завершения проекта.

**Тема 7.** Методология процессного подхода в проектировании организационных структур

1. Проектная идея как основа организационного проектирования. Информационное обеспечение процесса инициации проекта.
2. Этапы стратегического планирования: методы исследования среды проекта.
3. Этапы стратегического планирования: целеполагание, связи идеи проекта со стратегией реализации проекта.
4. Жизненный цикл проекта, планирование его этапов в зависимости от стратегических целей проекта.
5. Особенности процессного управления в каждой фазе.

### **Примеры заданий**

Вариант 1. Практические задания выполняются в группах по 5-7 чел. Метод работы: мозговой штурм

Этап 1. Процесс инициации проекта.

Задание. Проработать проектную идею, сформулировать проблему проекта, целевую группу и ее потребности, место реализации проекта. Провести анализ заинтересованных сторон. Провести анализ факторов внешней и внутренней среды проекта.

Этап 2. Процесс планирования и оценки ресурсов проекта.

Задание. Составить дерево целей и дерево результатов проекта. Оценить затраты на реализацию проекта. Определить источники финансирования. Разработать бюджет проекта. Оценить риски проекта.

Этап 3. Разработка устава проекта

Вариант 2. Тематика деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей:

Задание 1:

- Ознакомьтесь с описанием компании и прочитайте интервью с ее сотрудниками;
- Спроектировать модель бизнес-процесса с использованием нотации IDEF0;
- Провести управленческую диагностику модели с применением пятифакторной модели диагностики бизнес-процессов;
- Составить Отчет, который должен включать: введение, краткое описание исследуемого бизнес-процесса, диаграммы модели бизнес-процесса, результаты диагностики бизнес-процесса, заключение.

Задание 2:

Используя данные регламента представленные ниже постройте модель процесса «Подписание с Клиентами Договорной документации» в нотации IDEF3. Декомпозируйте на один уровень ниже хотя бы один подпроцесс. Смоделируйте ситуацию с использованием любого логического оператора.

## Примеры тестов

1. Какие основные элементы входят в состав архитектуры современного предприятия?

- а) процессы, бизнес-архитектура, системная архитектура
- б) миссия, цели, бизнес-архитектура, организационная структура
- в) миссия, цели, стратегия, планы перехода, системная архитектура
- г) миссия, цели, стратегия, бизнес-архитектура, системная архитектура, планы перехода

2. Перечислите основные ресурсы организации.

- а) материальные, человеческие, информационные
- б) трудовые, информационные, финансовые, материальные
- в) финансовые, человеческие, материальные, информационные, временные
- г) интеллектуальные, материальные, трудовые, информационные, временные

3. Стратегия – это:

- а) Детальный план деятельности.
- б) Цель деятельности организации на перспективу.
- в) Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.
- г) миссия организации

4. Что такое цель организации?

а) описание картины будущего, согласно которой можно определить основные ориентиры движения к поставленным целям

б) желаемое будущее состояние организации, которое может быть достигнуто при выполнении выделенного состава функций с принятием во внимание критических факторов успеха

в) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам

г) философия и предназначение, смысл существования организации

5. Перечислите методологии объектно-ориентированного проектирования

- а) системный подход, структурный анализ
- б) IDEF1, IDEF3, EPC (ARIS)
- в) UML, IDEF0
- г) структурный анализ, методология ARIS, UML

6. Дайте определение понятия «сбалансированная система показателей».

а) количественно измеримый параметр, отражающий степень достижения цели

б) стиль управления, при котором управление состоит в реакции на внезапно возникающие события

в) система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору финансовых показателей

г) инструмент, переводящий миссию, видение и стратегии организации в набор целей, мероприятий, направленных на их достижение, и в набор показателей,

определяющих степень достижения целей, отражающих, наряду с финансовыми, такие аспекты деятельности организации, как взаимоотношения с заказчиками и организация бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию 20

7. Дайте определение понятия «Ключевой показатель результативности»

а) количественно измеримый параметр, отражающий степень достижения цели  
б) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам

в) взгляд отдельных консалтинговых и коммерческих компаний на то, из каких процессов должна состоять организация

г) инструмент, переводящий миссию, видение и стратегии организации в набор целей, мероприятий, направленных на их достижение, и в набор показателей, определяющих степень достижения целей, отражающих, наряду с финансовыми, такие аспекты деятельности организации, как взаимоотношения с заказчиками и организация бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию

8. Назовите классы бизнес-процессов в организации, формирующих цепочку ценностей:

- а) Основные процессы;
- б) Вспомогательные бизнес-процессы;
- в) Процессы развития;
- г) Основные бизнес-процессы и процессы развития;
- е) Все из вышеперечисленного.

9. Выберите правильную последовательность и структуру процесса стратегического планирования:

а) Формирование миссии, стратегический анализ, разработка стратегии, видения и целей;

б) Формирование миссии, видения, целей, стратегический анализ, разработка стратегии;

в) Стратегический анализ, разработка стратегии, целей, формирование видения, миссии;

г) Разработка стратегии, формирование миссии, видения, целей.

10. Выберите список инструментов наиболее приемлемых для оценки эффективности и оптимизации бизнес-процессов организации:

а) Матрица ADL,

б) Методика анализа FAST;

в) Программный комплекс ARIS и BPWIN;

г) Методика анализа FAST, Банчмаркинг, Метод BPR, метод Дао-Тайота.

11. Окружающая среда проекта представляет собой:

а) совокупность участников проекта, других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

б) совокупность хозяйствующих субъектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

в) совокупность факторов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

г) совокупность условий и объектов, которые принимают участия в проекте и влияют на проект и осуществляя взаимодействие с проектом и отдельными его элементами.

12. Контактные аудитории, входящие в состав непосредственного окружения проекта представляют собой:

а) относительно устойчивые совокупности людей, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках общества;

б) относительно устойчивые совокупности поставщиков, потребителей, посредников, которые проявляют реальный либо потенциальный интерес к проекту;

в) любые группы лиц, которые проявляют реальный либо потенциальный интерес к проекту или оказывают влияние на его способность достигать поставленные цели;

г) набор из двух или более индивидуумов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние и сам подвергается влиянию каждого другого.

13. Источникам неопределенности среды проекта не может быть:

а) осознанная необходимость;

б) недостаточность или неполнота знаний среды проекта;

в) противодействие;

г) случайность.

14. Руководитель проекта относится:

а) к активным непосредственным участникам;

б) к пассивным непосредственным участникам;

в) к непосредственным участникам;

г) к пассивным косвенным участникам.

15. К основным задачам комплексной диагностики проекта относятся оценка:

а) эффективности трудовых ресурсов проекта;

б) материальных и информационных ресурсов проекта;

в) риска и безопасности реализации проекта;

г) бюджета и времени реализации проекта;

16. Определение эффективности проектов – это определение:

а) задач и целей проектов, которые должны быть включены в совокупность проектов;

б) типов и характеристик проектов, которые должны быть включены в совокупность проектов;

в) стратегий проектов, которые должны быть включены в совокупность проектов;

г) ресурсных возможностей проектов, которые должны быть включены в совокупность проектов.

17. Проект считается успешным, если:

а) продукт проекта изготовлен;

б) спонсор проекта оглашает его завершение;

в) продукт проекта перешел в стадию операций;

г) проект оправдывает или превышает ожидания его участников.

18. Мозговая атака - это методика принятия решения, при которой

- а) принимаются к рассмотрению только быстро реализуемые варианты решения;
- б) принимаются все варианты без критики;
- в) в работе участвуют только управленцы высшего звена управления;
- г) в работе принимают участие специально отобранные и подготовленные специалисты

19. Какие методы используются при генерации новых идей проекта:

- а) метод Делфи;
- б) метод мозгового штурма;
- в) метод аналогии;
- г) метод сценария

20. SWOT -Анализ - это:

- а) оценка сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и потенциальных угроз
- б) анализ внешних воздействий на организацию;
- в) определение потенциальных угроз для окружающих;
- г) выявление рисков и способов их минимизации

Результаты текущего контроля обучающихся используются в рамках балльной рейтинговой системы

<b>Оценочные средства</b> (формы текущего контроля)	<b>Показатели оценки</b>	<b>Критерии оценки</b>
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов по теме</li> </ul>	Полный, развернутый и подкрепленный языковыми примерами ответ – 1 балл Неполный или неверный ответ – 0 баллов. Максимальное количество баллов – 6
Дискуссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в дискуссии</li> </ul>	Активное участие в дискуссии – 1 балл. Пассивное участие в дискуссии – 0,5 балл. Студент не участвует в дискуссии (только присутствует) – 0 баллов. Максимальное количество баллов – 6.
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (10 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников, использование периодики, материалов сайтов Интернет);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Свободное владение текстом доклада. Презентация соответствует требованиям – 2 балл. Доклад читается строго по тексту. Презентация частично соответствует требованиям – 1 баллов. Отсутствует один из элементов выступления. Студент не владеет темой доклада – 0 баллов. Максимальное количество баллов – 12.

Тестирование по темам 1-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент правильных ответов на вопросы теста.</li> </ul>	0–33% – 1 балл; 34–66% – 2 балла; 67–100% – 3 балла. В сумме за 6 тестов максимальное количество баллов – 18.
Контрольная работа по теме 5 в форме тестирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент правильных ответов на вопросы теста.</li> </ul>	0–33% – 1 балл; 34–66% – 2 балла; 67–85% - 3 балла; 86–100% – 4 балла.
Компетентностно-ориентированные задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правильно решенные и письменно оформленные задания</li> </ul>	Правильно решено и письменно оформлено одно задание – 2 балла. Не правильно решено и письменно не оформлено задание – 0 балла. Максимальное количество баллов – 12.
Компенсирующее задание: подготовка реферата *)	Реферат подготовлен	Реферат выполнен в соответствии с требованиями – 5 баллов. Реферат выполнен и соответствует теме по содержанию, но не соответствует требованиям по оформлению - 1-5 баллов. Реферат не соответствует теме по содержанию и не соответствует требованиям по оформлению - 0 баллов.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО/ДОТ в виде итогового тестирования по всему курсу.

Устный ответ на вопросы билета. В каждом билете не менее двух вопросов: теоретический и практическое задание. По результатам сдачи зачета с оценкой проставляются оценки «зачтено», «незачтено» и ставится оценка в соответствии с балльно-рейтинговой системой, принятой в СЗИУ.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.1	Студент владеет методами управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Студент демонстрирует способность участвовать в управлении проектом, программе внедрения технологических и продуктовых инноваций или программе организационных изменений

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.2	Студент применяет программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программы организационных изменений	Студент демонстрирует владение навыками сбора, анализа и подготовки информации для управления бизнес-процессами, навыками построения системы документооборота по проекту

## **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

### ***Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой***

1. Современные тенденции в моделях управления компаниями. Варианты построения новой бизнес-модели компании
2. Содержание и преимущества процессного подхода к управлению организацией. Субъект и объект управления в процессном подходе.
3. Понятие «бизнес-процесс» в организации. Принципы процессного управления
4. Структура и классификация бизнес-процессов организации.
5. Определение реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы осуществления реинжинирингового подхода к управлению компанией
6. Использование информационных систем в рамках процессного управления.
7. Интеграция систем стратегического менеджмента и процессного управления организации на основании стратегических приоритетов и цепочки создания добавленной стоимости.
8. Типовые роли сотрудников в системе управления бизнес-процессами. Система организации рабочих групп по процессному управлению.
9. Основные методы оптимизации бизнес-процессов. Сущность методик и основные отличительные особенности их применения.
10. Оптимизация бизнес-процессов как элемент антикризисного управления в организации.
11. Диагностика эффективности управления бизнес-процессами
12. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации.
13. Инновационная стратегия организаций в условиях нового рынка и конкуренции.
14. Построение структуры управления при условии управления процессами. Различия и сходства между функциональным и процессным подходами к управлению организацией
15. Формирование управленческой команды в рамках процессного управления. Лидерство в рамках процессной команды.
16. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях
17. Понятие проекта и управление проектами.
18. Процессный подход в управлении проектами. Понятие процесса управления проектами
19. Понятие процесса инициации проекта. Проектная идея как основа для начала проектной инициативы. Методы поиска инновационных идей проекта.
20. Внешняя и внутренняя среда проекта как источник информации в проектной деятельности. Методы диагностики
21. Характеристика процесса инициации проекта. Роль маркетинга и его значение для разработки концепции привлекательного проекта.

22. Процесс разработки проекта. Роль руководителя и команды проекта в запуске организационных процессов
23. Процесс планирования проекта как вида управленческой деятельности. Принципы планирования. Уровни планирования. Основные процессы планирования.
24. Процесс построения организационные структуры проекта. Постановки целей проекта. SMART-критерии проекта.
25. Особенности процесса реализации проекта. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание. Особенности процессов в каждой фазе проекта
26. Управление работами по проекту. Функции управления проектами их связь с процессами проекта.
27. Понятие и сущность процесса контроля проекта.
28. Анализ и контроль проекта. Цели и содержание процесса контроля проекта. Методы контроля проекта. Обратная связь. Корректирующие действия.
29. Понятие процесса завершения проекта. Способы завершения, инициаторы завершения. Измерение и анализ результатов реализации проекта.
30. Процесс ликвидации проекта. Извлеченные уроки и архивация проекта.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с снесением изменением в приказ от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

- 30 баллов - на промежуточную аттестацию
- 50 баллов - на работу на практических занятиях
- 20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов (30 баллов), необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

Максимальное количество баллов, набираемые студентом, до момента проведения зачета с оценкой 70.

### **Шкала оценивания для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования**

<b>96-100 баллов</b>	В тестировании более 96% ответов правильные
<b>86-95</b>	В тестировании 86% -95% ответов правильные
<b>71-85</b>	В тестировании 71% -85% ответов правильные
<b>61-70 баллов</b>	В тестировании от 61% до 70% ответов правильные.
<b>60-51 баллов</b>	В тестировании от 51% до 60% ответов правильные.
<b>Менее 50 баллов</b>	В тестировании менее 50% ответов правильные.

В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную: Таблица 4.4

Количество баллов	Экзаменационная оценка	
	прописью	буквой
96 - 100	отлично	А
86 - 95	отлично	В
71 - 85	хорошо	С
61 - 70	хорошо	Д
51 – 60	удовлетворительно	Е
0 - 50	неудовлетворительно	ЕХ

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (ЕХ)-от 0 по 50 баллов - теоретическое содержание курса в основной части не освоено, пробелы носят существенный характер, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено.

Для прохождения зачета с оценкой студенту необходимо иметь при себе письменные принадлежности. На подготовку билета отводится 60 минут. Не следует брать на зачет с оценкой шпаргалки. А наличие посторонних материалов влечет за собой получение неудовлетворительной оценки. При возникновении любых неясностей в процессе решения задачи следует обращаться с вопросами только к преподавателю. Разрешается пользоваться калькулятором.

## **6. Методические рекомендации по подготовки к лекциям и семинарам**

Дисциплина «Процессное управление в стратегическом менеджменте», изучается студентами по очно форме обучения на четвертом курсе (7 семестр), по очно-заочной форме обучения на 5 курсе (9 семестр). При подготовке к лекционным занятиям студенту следует ознакомиться с учебно-тематическим планом изучаемой учебной дисциплины, а также с Календарным планом прохождения соответствующего курса - с тем, чтобы иметь возможность вспомнить уже пройденный материал данного курса и на этой основе подготовиться к восприятию новой информации, следуя логике изложения курса преподавателем-лектором.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

Занятия по дисциплине проводятся в следующей форме:

**Лекция** – один из методов устного изложения материала. Слово «лекция» имеет латинское происхождение и в переводе на русский язык означает «чтение». Традиция изложения материала путем дословного чтения заранее написанного текста восходит к средневековым университетам. Важным моментом в проведении лекции является предупреждение пассивности студентов и обеспечение активного восприятия и осмысления ими новых знаний.

Определяющее значение в решении этой задачи имеют два дидактических условия:

- 1) во-первых, само изложение материала педагогом должно быть содержательным в научном отношении, живым и интересным по форме;
- 2) во-вторых, в процессе устного изложения знаний необходимо применять особые педагогические приемы, возбуждающие мыслительную активность студентов и способствующие поддержанию их внимания

Один из этих приемов – *создание проблемной ситуации*. Самым простым в данном случае является достаточно четкое определение темы нового материала и выделение тех основных вопросов, в которых надлежит разобраться студентам.

Термин «**практическое занятие**» используется в педагогике как родовое понятие, включающее такие виды, как лабораторную работу, семинар в его разновидностях. Аудиторные практические занятия играют исключительно важную роль в выработке у студентов навыков применения полученных знаний для решения практических задач в процессе совместной деятельности с преподавателями.

Если лекция закладывает основы научных знаний в обобщенной форме, практические занятия призваны углубить, расширить и детализировать эти знания, содействовать выработке навыков профессиональной деятельности. Практические занятия развивают научное мышление и речь студентов, позволяют проверить их знания, в связи с чем, упражнения, семинары, лабораторные работы выступают важным средством достаточно оперативной обратной связи.

Для успешной подготовки к **практическим занятиям** студенту невозможно ограничиться слушанием лекций. Требуется предварительная самостоятельная работа студентов по теме планируемого занятия. Не может быть и речи об эффективности занятий,

если студенты предварительно не поработают над конспектом, учебником, учебным пособием, чтобы основательно овладеть теорией вопроса.

Практические занятия служат своеобразной формой осуществления связи теории с практикой. Структура практических занятий в основном одинакова — вступление преподавателя, вопросы студентов по материалу, который требует дополнительных разъяснений, собственно практическая часть, заключительное слово преподавателя. Разнообразие возникает в основной, собственно практической части, доклады, дискуссии, тренировочные упражнения, решение задач, наблюдения, и т. д.

**Семинарские занятия** как форма обучения имеют давнюю историю, восходящую к античности. Само слово «семинар» происходит от латинского «seminarium» - рассадник и связано с функциями «посева» знаний, передаваемых от учителя к ученикам и «прорастающих» в сознании учеников, способных к самостоятельным суждениям, к воспроизведению и углублению полученных знаний.

В современной высшей школе семинар является одним из основных видов практических занятий. Он представляет собой средство развития у студентов культуры научного мышления. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главная цель семинарских занятий - обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли. На семинарах решаются следующие педагогические задачи:

- развитие творческого профессионального мышления;
- познавательная мотивация;
- профессиональное использование знаний в учебных условиях.

Кроме того, в ходе семинарского занятия преподаватель решает и такие частные задачи, как:

- повторение и закрепление знаний;
- контроль;
- педагогическое общение.

Для подготовки к семинарским занятиям студенты имеют доступ к электронным правовым базам «Кодекс», «Гарант», «Консультант» в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ, а также к электронной полнотекстовой базе журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

#### ***Интерактивные методы на лекциях***

Интерактивное обучение обеспечивает взаимопонимание, взаимодействие, взаимообогащение. Интерактивные методики ни в коем случае не заменяют лекционный материал, но способствуют его лучшему усвоению и, что особенно важно, формируют мнения, отношения, навыки поведения.

**«Мозговая атака», «мозговой штурм»** – это метод, при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов. «Мозговой штурм» – это простой способ генерирования идей для разрешения проблемы. Во время мозгового штурма участники свободно обмениваются идеями по мере их возникновения, таким образом, что каждый может развивать чужие идеи.

**Мини-лекция** является одной из эффективных форм преподнесения теоретического материала. Перед объявлением какой-либо информации преподаватель спрашивает, что знают об этом студенты. После предоставления какого-либо утверждения преподаватель предлагает обсудить отношение студентов к этому вопросу.

## ***Презентации с использованием различных вспомогательных средств с обсуждением.***

К интерактивным методам относятся презентации с использованием различных вспомогательных средств: доски, книг, видео, слайдов, компьютеров и т.п. Интерактивность обеспечивается процессом последующего обсуждения.

**Обратная связь** - Актуализация полученных на лекции знаний путем выяснения реакции участников на обсуждаемые темы.

**Лекция с заранее объявленными ошибками** позволяет развить у обучаемых умение оперативно анализировать профессиональные ситуации, выступать в роли экспертов, оппонентов, рецензентов, выделять неверную и неточную информацию.

### ***Интерактивные методы на практических занятиях (семинарах)***

**Разминка** способствует развитию коммуникативных навыков (общению). Она должна быть уместна по содержанию, форме деятельности и продолжительности. Вопросы для разминки не должны быть ориентированы на прямой ответ, а предполагают логическую цепочку из полученных знаний, т.е. конструирование нового знания.

**Дискуссия** – одна из важнейших форм коммуникации, плодотворный метод решения спорных вопросов и вместе с тем своеобразный способ познания. Дискуссия предусматривает обсуждение какого-либо вопроса или группы связанных вопросов компетентными лицами с намерением достичь взаимоприемлемого решения. Дискуссия является разновидностью спора, близка к полемике, и представляет собой серию утверждений, по очереди высказываемых участниками.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная литература.**

Все источники взаимозаменяемые

1. Балашов А. И. [и др.] ; под ред. Е. М. Роговой. ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. Экономики, Управление проектами [Электронный ресурс], учебник и практикум для академического бакалавриата, М.:Юрайт, 2018 - 383 с., [http://db/BAZA\\_Avesta/output/NL\\_Student/cat\\_bb.php?&table\\_name=stud\\_cat\\_bb\\_view&found=3&start=0&&sort\\_desc=1&limit=20&forder=cat\\_bb\\_year&&par=84728&func=detail](http://db/BAZA_Avesta/output/NL_Student/cat_bb.php?&table_name=stud_cat_bb_view&found=3&start=0&&sort_desc=1&limit=20&forder=cat_bb_year&&par=84728&func=detail)

2. Стасевич Д. И., Ляндау Ю. В. Теория процессного управления [Электронный ресурс] / Д.И. Стасевич, Ю. В. Ляндау - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 118 с. - <https://elibrary.ru/item.asp?id=23969496>

3. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник и практикум для СПО/А. И. Балашов [и др.] ; под ред. Е. М. Роговой. ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики-М.:Юрайт 2017. - <https://www.biblio-online.ru/book/F4F7AF2D-5AC7-494F-8B75-6AE3A9B087EF>.

### **7.2. Дополнительная литература.**

1. Вольфсон, Борис Ильич. Гибкое управление проектами и продуктами [Электронный ресурс] / Б. И. Вольфсон. - СПб.[и др.] : Питер, 2016. - 144 с. - <http://ibooks.ru/reading.php?productid=342319>

2. Лич, Лоуренс. Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс] : Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич ; пер. с англ. [У. Саламатова]. - Электрон. дан. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 352 с. <http://www.iprbookshop.ru/48413.html>

3. Басовский Л.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Современный менеджмент. - 2008.
4. Бизнес-реинжиниринг: Учебное пособие / Под ред. Н.В. Васильева. - М.: Экмос, 2008. 3. Баринов В.А. Антикризисное управление. Учебное пособие. (Дополненное переиздание). - М. Фин-пресс, 2005.

### 7.3. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

### 7.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.garweb.ru](http://www.garweb.ru).
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultantr.ru](http://www.consultantr.ru).
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

### 7.5. Иные источники

Не используются

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

### Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.

4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, СТАТИСТИКА,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»