

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:58:08
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9f2

**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

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой на основе электронного (онлайн) курса

Б1.В.08 Управление бизнес-процессами
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор(ы)—составитель(и) РПД:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Золотухин В.А.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

Менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

Автор(ы)—составитель(и) электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Золотухин В.А.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Золотухин В.А.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

РПД (Б1.В.08 Управление бизнес-процессами) одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25.04.2025 г. № 5.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	12
6. Методические материалы для освоения дисциплины	15
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	16
7.1. Основная литература	16
7.2. Дополнительная литература	16
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	17
7.4. Интернет-ресурсы	17
7.5. Иные источники	18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	18

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

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	ПКс-3.1	Способен применять знания методов и процедур управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников
ПКс-5	Способен использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы управления проектами, управлять коммуникациями проекта, программы	ПКс – 5.1	Способен использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы управления проектами.

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

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление организацией исполнения проекта или программы	ПКс – 3.1	на уровне знаний: • методов проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов; • методов и процедур комплексного планирования деятельности организации.
		на уровне умений: • осуществлять проектировании, анализ и совершенствование бизнес-процессов организации.
		на уровне навыков: • проектирования, анализа и совершенствования бизнес-процессов организации.
Управление ресурсами проектов, программ	ПКс – 5.1	на уровне знаний: • перечня и функционала прикладных программных средств управления проектами; • методов и инструментов управления коммуникациями в проекте.
		на уровне умений: • использования интеллектуальных информационно-аналитических систем управления проектами для решения профессиональных задач.

		на уровне навыков: использования интеллектуальных информационно-аналитических систем управления проектами для решения профессиональных задач;
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академ. часов / 81 астр.час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/заочная)
Общая трудоемкость	108/108
Контактная работа	22/16
Лекции	4/4
Практические занятия	16/10
Консультация	2/2
Самостоятельная работа	86/88
Контроль	0/9
Формы текущего контроля	устный опрос, кейс-задание, практическое контрольное задание
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» относится к вариативной части учебного плана магистерской программы «Управление проектами и программами» по направлению 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется в третьем семестре (при очной форме обучения) и в четвертом семестре (при заочной форме обучения).

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд.

Результаты освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» необходимы для изучения дисциплин: Проектное управление устойчивым развитием организаций; Государственное проектное управление устойчивым развитием; Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Гибкие методы управления проектами; Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Инновации и разработка стартапов; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Управление

производительностью труда и эффективностью в государственном управлении; Системное и критическое мышление; Методы планирования и проведения научных исследований; Методы реализации научно-исследовательских проектов; Методы представления результатов научных исследований; а также для прохождения производственных практик.

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.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

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

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Введение в реинжиниринговые проекты организации	16	-		2		14	УО
Тема 2.	Управление организацией на основе бизнес-процессов	17	1		2		14	УО, ПКЗ
Тема 3.	Методики регламентации бизнес-процессов	17	1		4		14	УО, ПКЗ
Тема 4.	Комплексная регламентация бизнес-процессов	21	1		4		16	УО, ПКЗ
Тема 5.	Передовые системы управления бизнес – процессами	17	1		2		14	УО, КЗ

Тема 6.	Управление изменениями	16	-		2		14	УО, КЗ
Консультация		2/1,5						
Промежуточная аттестация								Зачет с оц.
Всего (акад/астр):		108/ 81	4/3		16/12		86/ 64.5	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Введение в реинжиниринговые проекты организации	14	-		-		14	УО
Тема 2.	Управление организацией на основе бизнес-процессов	17	1		2		14	УО
Тема 3.	Методики регламентации бизнес-процессов	17	1		2		14	УО, ПКЗ
Тема 4.	Комплексная регламентация бизнес-процессов	19	1		2		16	УО, ПКЗ
Тема 5.	Передовые системы управления бизнес – процессами	17	1		2		14	УО, КЗ
Тема 6.	Управление изменениями	16	-		2		14	УО
Консультация		2/1,5						
Промежуточная аттестация		4/3						Зачет с оц.
Всего (акад/астр):		108/81	4/3		10/7,5		88/66	

Примечание: КСР в объем не входит.

**УО – устный опрос, КЗ – кейс-задание, ПКЗ – практическое контрольное задание*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в реинжиниринговые проекты организации

Реинжиниринг как область проектного менеджмента. Реструктуризация организации на основе реинжиниринга бизнес-процессов. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов. Отражение функционала организации в системе бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению».

Тема 2. Управление организацией на основе бизнес-процессов

Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации

или административного регламента подразделения организации/проекта. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации/проекта или административного регламента подразделения организации. Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации (проекта). Анализ кросс-функционального процесса организации (проекта) или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения. Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации. Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования. Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям. Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации к целевым показателям процесса.

Тема 3. Методики регламентации бизнес-процессов

«Плоские» и «объёмные» модели процессов. Методология ARIS. Методология IDEF0. Программные средства проектирования бизнес-процессов. Типовые схемы бизнес-процессов.

Тема 4. Комплексная регламентация бизнес-процессов

Разработка процессов подразделений организаций. Разработка административных регламентов подразделений организаций. Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов в организации. Проектирование и внедрение административных регламентов организаций. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.

Тема 5. Передовые системы управления бизнес –процессами

Введение в «бережливое производство» и «шесть сигм». Процесс реализации метода. Усиление эффективности метода.

Тема 6. Управление изменениями

Введение в совершенствование управления изменениями. Управление изменениями в организации. Управление процессом организационных изменений. Совершенствование управления организационными изменениями.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины «Управление бизнес-процессами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Введение в реинжиниринговые проекты организации	устный опрос, кейс-задание, практическое контрольное задание
Тема 2. Управление организацией на основе бизнес-процессов	
Тема 3. Методики регламентации бизнес-процессов	
Тема 4. Комплексная регламентация бизнес-процессов	
Тема 5. Передовые системы управления бизнес –процессами	
Тема 6. Управление изменениями	

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

№ темы	Наименование темы или раздела дисциплины	Примерные вопросы устного опроса
1	Введение в реинжиниринговые проекты организации	Определение целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Определение границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Определение заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Определение входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации Выяснение последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации Сбор информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Сбор информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
2	Управление организацией на основе бизнес-процессов	Систематизация собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации Разработка регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений) Разработка процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Разработка предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Планирование мероприятий по вводу в действие регламента

		процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Внедрение в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Оценка эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Определение процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Сбор информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации Анализ собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля Оценка эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
3	Методики регламентации бизнес-процессов	Определение заинтересованных сторон разработки модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Определение целей разработки модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Определение границ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Определение порядка взаимодействия и зон ответственности работников при выполнении кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Разработка модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Согласование модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Имитационное моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации
4	Комплексная регламентация бизнес-процессов	Определение заинтересованных сторон в разработке или доработке кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Определение целей разработки или доработки кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Определение требований к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации Оформление результатов анализа кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации
5	Передовые системы управления бизнес – процессами	Планирование внедрения кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или его усовершенствования Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или его усовершенствование Инструктаж персонала по внедренному или усовершенствованному кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации
6	Управление	Сбор информации о ходе и результатах кросс-функционального

	изменениями	процесса организации или административного регламента организации Выявление возможностей повышения эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Оценка эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации
--	-------------	--

Примеры практических контрольных заданий

Тема 2. Управление организацией на основе бизнес-процессов

Задание 1. Разработать регламент процесса приёма на работу в подразделение организации.

Задание 2. Разработать регламент инициации проекта.

Задание 3. Провести анализ кросс-функционального процесса организации (проекта).

Тема 3. Методики регламентации бизнес-процессов

Задание 1. Сравнить «плоские» и «объёмные» модели процессов.

Задание 2. Осветить основы методологии ARIS.

Задание 3. Описать процесс применения методологии IDEF0.

Задание 4. Обобщить типовые схемы бизнес-процессов.

Тема 4. Комплексная регламентация бизнес-процессов

Задание 1. Разработать процесс контроля качества работы подразделений организаций.

Задание 2. Разработать административный регламент организации (по выбору).

Задание 3. Провести проектирование цифровой трансформация организации.

Пример кейс-задания

Тема 5. Передовые системы управления бизнес – процессами

Кейс "Бережливое производство".

Описание задачи

Компания «ТехноМотор» – это производитель автомобильных компонентов и узлов, работающий на российском рынке уже более 20 лет. В последние годы компания столкнулась с

проблемами роста затрат, снижения качества продукции и увеличением сроков выполнения заказов. Конкуренты начинают активно вытеснять компанию с рынка за счет более низких цен и высокого уровня сервиса.

Руководство компании решило внедрить принципы бережливого производства (Lean) для повышения эффективности работы предприятия. Ваша команда должна выступить в роли консультантов, которые помогут руководству разработать план внедрения Lean-принципов и предложить конкретные шаги для улучшения производственных процессов.

Цели проекта:

1. Снижение издержек: уменьшить затраты на производство без потери качества;
2. Повышение качества продукции: снизить количество дефектов и улучшить удовлетворенность клиентов;
3. Оптимизация времени выполнения заказа: сократить время от получения заказа до его отгрузки клиенту;
4. Внедрение культуры непрерывного совершенствования: создать условия для постоянного улучшения всех аспектов деятельности компании.

Шаги решения задачи:

1. Анализ текущего состояния

- Проведите анализ текущих производственных процессов компании «ТехноМотор». Определите основные проблемы и узкие места.
- Используйте инструменты анализа, такие как диаграмма потоков создания ценности (Value Stream Mapping), метод 5S, карты процесса (Process Maps).

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов: устные ответы на вопросы.

Для выявления уровня освоения компетенции применяются устные ответы на основной и дополнительные вопросы.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.1 Способен применять знания методов и процедур управления организациями,	Готовит предложения и рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами)	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов управления бизнес-процессами организации. Правильность определения порядка

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
подразделениями, группами (командами) сотрудников	сотрудников.	применения инструментов комплексного планирования деятельности организации.
ПКс-5.1 Способен использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы управления проектами.	Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы управления проектами для решения профессиональных задач.	Обоснованность выбора прикладных программных средств управления проектами для решения конкретной практической задачи. Полнота использования функционала интеллектуальных информационно-аналитических систем управления проектами для решения профессиональных задач.

Перечень вопросов к зачёту по дисциплине

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Реинжиниринг как область проектного менеджмента. Реструктуризация организации на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Технологии реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Отражение функционала организации в системе бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов.
4. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению».
5. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации/проекта.
6. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации/проекта или административного регламента подразделения организации.
7. Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации (проекта).
8. Анализ кросс-функционального процесса организации (проекта) или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения.
- 9\ Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.
10. Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования.
11. Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям.

12. Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации к целевым показателям процесса.
14. Методология ARIS.
15. Методология IDEF0.
16. Программные средства проектирования бизнес-процессов. Типовые схемы бизнес-процессов.
17. Разработка процессов подразделений организаций. Разработка административных регламентов подразделений организаций.
18. Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов в организации.
19. Проектирование и внедрение административных регламентов организаций.
20. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.
21. Введение в «бережливое производство». Процесс реализации метода.
22. «Шесть сигм». Усиление эффективности метода.
23. Введение в совершенствование управления изменениями. Управление изменениями в организации.
24. Управление процессом организационных изменений. Совершенствование управления организационными изменениями.

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

Зачет с оценкой

На «отлично» оценивается ответ, демонстрирующий глубокое знание всего программного материала по дисциплине, свободное владение понятийным аппаратом и терминологией дисциплины, знание основной и знакомство с дополнительной литературой.

На «хорошо» оценивается ответ, демонстрирующий знание ключевых проблем программы и основного содержания лекционного курса, умение пользоваться понятийным аппаратом, знание основных работ из списка рекомендованной литературы.

На «удовлетворительно» оценивается ответ, демонстрирующий лишь фрагментарные знания основных разделов программы и содержания лекционного курса, затруднения с использованием понятийного аппарата и терминологии дисциплины, частичное знакомство с

рекомендованной литературой.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при отсутствии либо отрывочном представлении учебно-программного материала, отсутствии знания основных работ из списка рекомендованной литературы.

Процедура проведения промежуточной аттестации

Зачет с оценкой по дисциплине Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» проводятся в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются студенты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Высокий уровень успеваемости, выявленный по итогам текущего контроля в семестре, может являться основанием для освобождения студента от сдачи зачета (при его согласии). Высокой является успеваемость только на «отлично», или на «хорошо» и «отлично» в течение семестра.

Зачет с оценкой проходит в виде собеседования по всем темам дисциплины. Время на собеседование 1 ак. час.

При проведении зачета не допускается наличие у студентов посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестации, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (ответа на вопрос) экзамена. Студенты, нарушающие правила поведения при проведении зачетов и экзаменов, могут быть незамедлительно удалены из аудитории, представлены к назначению мер дисциплинарного взыскания. С разрешения экзаменатора допускается использование студентами справочников, таблиц и других пособий.

Оценка за зачет проставляется в ведомости и зачетных книжках студентов, при этом оценки «неудовлетворительно» в зачетную книжку студентов не проставляются.

6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК

Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и групповые практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового знаний материала занятий студентам необходимо ознакомиться с материалами, размещенными на сайте магистрантов, и подготовиться к возможным дискуссиям в ходе интерактивного обмена мнениями по теме занятия. Практические занятия организуются в зависимости от реализуемой формы занятий. Анализ конкретных ситуаций в виде «кейс-стади» реализуется

в командном режиме с использованием активной формы обучения «мозговая атака» (метода мобилизации знаний, опыта и творческих способностей обучаемых).

Для проведения занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Подборка текстов для анализа ситуаций из книг, публикаций и статей открытой печати, а также отчётов НИР по изучаемым аспектам (примерно по 10стр.).

Практические занятия, связанные с использованием on-lain ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет. Для облегчения поисков преподаватели размещают на учебном сайте магистрантов необходимые выдержки из рекомендуемой литературы (или целиком).

Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7). Порядок использования возможностей печатных и электронных источников научной библиотеки СЗИУ доведён до студентов на первом занятии обучения по ОП «УПиП».

Рекомендации по самостоятельной работе

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных ниже источниках, сети Интернет.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489260>
3. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494859>
4. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0: практическое руководство / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг [и др.] ; под. ред. А. А. Белайчука. - Москва: Альпина Паблишер, 2022. - 504 с. - ISBN 978-5-9614-7207-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905842>
5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057215>

7.2. Дополнительная литература

6. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учеб. пособие / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 166.
7. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/413070>.
8. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»). ISBN 5-94938-012-6
9. Джон Джестон, Йохан Нелис Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов Издательство ООО «Альпина Паблишер», 2012
10. Кондратьев В. В. Дашь инжиниринг! Методология организации проектного
11. Менеджмент процессов / Пер. с нем. Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В.
12. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2013
13. Таратухина, М. Кутлера, М. Роземанна. — М.: Эксмо, 2007.
14. Тельнов Ю.Ф. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: Учебное пособие /Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М: МЭСИ, 2004. – 116 с.
15. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
16. BPMG «In Search of BPM Excellence: Straight from the Thought Leaders», Meghan-Kiffer Press, 2005
17. Burlton, R.T. «Business Process Management: Profiting from Process» Sams, 2001
18. Champlin, B. «Business Process Management Professionals», BPM Strategies, 2006

19. Davenport, T. «Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology», Harvard Business School Press, 1993
20. Delphi Group «BPM 2003 Market Milestone Report», Delphi Group Whitepaper, 2003
21. Dwyer, T. «BPM Institute's State of Business Process Management», Executive White Paper, www.BPMInstitute.org, 2004
22. IIBA International Institute of Business Analysis (Ed.) «A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge», 2009
23. Mahal, A. «How Work Gets Done: Business Process Management, Basics and Beyond», Technics Publications, 2010
24. Morris, D.; Brandon, J. «Reengineering Your Business», McGraw-Hill Book Company, 1994

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалист по процессному управлению
Регистрационный номер 1138
2. ISO 9000:2000
3. ISO 9001:2000
4. ISO 9004:2000

7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «IPRbooks»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

Англоязычные ресурсы

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.
- ProQuest Books & Dissertations - книги, диссертации и дипломные работы.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

7.5. Иные источники

- [Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации](#)
- [Федеральный портал "Российское образование"](#)
- [Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"](#)
- [Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов](#)
- [Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов](#)

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

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle <https://lms.ranepa.ru>.

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов