

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра управления инновационными проектами

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры управления  
инновационными проектами  
Протокол от «23» мая 2018 г.  
№ 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Инновационный менеджмент»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2019

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**

К.т.н., доцент Д.Ю. Хомутский

**Заведующий кафедрой**

**управления инновационными проектами**

к.э.н. А.Л. Ведев

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. \_\_\_\_\_ Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.3	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности
ПК-5	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.3	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в профессиональной деятельности
ДПК-15	способность управлять развитием инновационно-ориентированной компании в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	ДПК-15.2	способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591 В/01.7 Планирование	ПК-4.3	<b>на уровне знаний:</b> Сущность формализации проекта Особенности организации управления инновационными проектами Национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками

<p>деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации</p>		<p>Основы психологии управления Современные инструменты управления человеческими ресурсами Должностные инструкции работников подразделения Корпоративные нормативные акты по управлению рисками в организации Отраслевые стандарты по управлению рисками Внутренний и внешний контекст функционирования организации Основы теории управления изменениями Принципы построения систем управления рисками Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками Этапы разработки систем управления рисками Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации</p> <p><b>на уровне умений:</b> Формировать основные элементы проекта Формировать план проекта с использованием процессов управления Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками Владеть навыками внедрения системы управления рисками Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками Понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента Описывать бизнес-процессы Вырабатывать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения Владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников</p>
--	--	---

		<p>Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении</p> <p>Составлять календарный план работ работников</p> <p>Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения</p> <p>Прогнозировать и определять потребность в работниках</p> <p>Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор</p> <p>Формировать индивидуальный план развития работников</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Способами структуризации проектов различного типа</p> <p>Способами формирования иерархических структур проекта</p> <p>Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников</p> <p>Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения</p> <p>Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения</p> <p>Реализация плана построения системы управления рисками</p> <p>Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения</p> <p>Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения</p> <p>Координация деятельности работников подразделения</p> <p>Организация обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации</p>
--	--	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>С/02.7 Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий</p>	<p>ПК-4.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Этапы управления инновационными проектами</p> <p>Значение инновационного развития для компании</p> <p>Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</p> <p>Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей</p> <p>Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления</p> <p>Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций</p> <p>Методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Принимать решения в условиях риска</p> <p>Строить дерево стратегических целей</p> <p>Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую части бизнес-планов, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные бизнес-планы различных форм</p> <p>Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских разработок</p> <p>Использовать информационные технологии и инструменты автоматизации при проектировании и подготовке производства</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Инструментами управления проектом</p> <p>Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем</p>
--	---------------	--

		<p>Руководство разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку</p> <p>Участие в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p> <p>Участие в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p> <p>Организация разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/01.7</p> <p>Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	ПК-5.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Особенности организации управления инновационными проектами</p> <p>Методы и инструменты формирования структуры проекта</p> <p>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования</p> <p>Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Использовать инструменты управления для формирования плана проектов различного типа</p> <p>Формировать план проекта с использованием процессов управления</p>



		<p>Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Способами формирования подсистем управления проектом</p> <p>Способами формирования иерархических структур проекта</p> <p>Использование нормативных правовых актов в своей профессиональной деятельности</p> <p>Разработка и реализация организационно-управленческих и экономических решений</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода</p>
--	--	---

		<p>выполнения проектов и программ</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/03.7 Стратегическое управление процессами конструкторской, технологической и организационной подготовки производства</p>	ДПК-15.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Особенности подходов к моделированию и описанию бизнес-процессов</p> <p>Методы и инструменты формирования структуры проекта</p> <p>Принципы и методы построения системы и инструменты управления производством с помощью современной логистики</p> <p>Основы планирования жизненного цикла инновационной машиностроительной продукции</p> <p>Основы современного материального производства</p> <p>Методы оценки качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Выделять и описывать бизнес-процессы</p> <p>Формировать план проекта с использованием процессов управления</p> <p>Разрабатывать и применять на практике модели управления производственными ресурсами и логистическими цепочками</p> <p>Разрабатывать экономико-математические и компьютерные модели производственно-коммерческих процессов жизненного цикла наукоемкой продукции</p> <p>Организовывать проектную работу в организации, разрабатывать и контролировать ресурсно-временные проектные показатели</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Системой бизнес-процессов для разработки плана проекта</p> <p>Способами структуризации проектов различного типа</p> <p>Определение технической политики и</p>

		<p>направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровня специализации и диверсификации производства на перспективу, организация и планирование мероприятий по разработке, освоению и внедрению в производство экономически эффективных новых изделий заданного уровня качества при установленных сроках, объемах выпуска и затратах</p> <p>Проведение на уровне промышленной организации стратегических мероприятий, направленных на обеспечение технологичности конструкции изделий, эффективное освоение технологических процессов и средств технологического оснащения</p> <p>Управление процессами организационной подготовки производства в промышленной организации, осуществление компьютерного моделирования процессов перехода на выпуск нового изделия, проведение организационно-плановых расчетов циклов, величины партии, заделов и других показателей с целью соблюдения принципов специализации, параллельности, непрерывности, пропорциональности, прямооточности, автоматичности и ритмичности</p> <p>Руководство комплексом работ по конструкторской, технологической и организационной подготовке производства на уровне промышленной организации, координация и направление совместной деятельности работников, согласование наиболее сложных вопросов, относящихся к подготовке производства, с другими подразделениями организации, проектными, исследовательскими организациями, представителями заказчиков</p> <p>Обеспечение необходимого уровня подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность</p>
--	--	---

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>С/01.7 Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства</p>	<p>ДПК-15.2</p>	<p><b>на уровне знаний:</b> Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей Методы прогнозирования, технико-экономических исследований научно-технических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов</p> <p><b>на уровне умений:</b> Выполнять технико-экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать компьютерные модели исследуемых процессов и систем Воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике научного исследования, готовить реферативные обзоры и отчеты, получать научно-исследовательский опыт в профессиональных социальных сетях Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики по материалам ведущих научных журналов и изданий, с использованием электронных библиотек и интернет-ресурсов</p> <p><b>на уровне навыков:</b> Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства Руководство научной разработкой перспективных направлений совершенствования методов, моделей и механизмов стратегического и тактического планирования и организации производства Организация работы исследовательских коллективов по изучению проблем повышения эффективности процессов стратегического и тактического планирования и организации производства Рассмотрение и написание отзывов и заключений на инновационные предложения в</p>
---	-----------------	---

		<p>области повышения эффективности процессов стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>Координация деятельности подчиненных структурных подразделений, обеспечение использования в их деятельности достижений отечественной и зарубежной науки и техники, патентных и научно-информационных материалов, вычислительной и организационной техники и прогрессивных методов выполнения работ</p> <p>Развитие творческой инициативы работников, руководство работой по рассмотрению и внедрению рационализаторских предложений и изобретений, оформлению в установленном порядке заявок и других необходимых документов на авторские свидетельства на изобретения, патенты и лицензии</p> <p>Организация работы по изучению и внедрению научно-технических достижений, передового отечественного и зарубежного опыта по инновационному развитию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>Участие в подборе, аттестации и оценке научной деятельности работников организации, повышении их квалификации, рассмотрении предложений по оплате их труда с учетом личного вклада в общие результаты работы</p>
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 3-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 4 академических часа, практические занятия – 14 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 18 академических часов, контроль - 36 часов.

Дисциплина Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия, которые проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – на 2-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Дисциплины, освоение которых магистрам необходимо для изучения дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами»: Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.05 «Стратегический менеджмент и

стратегический анализ» (1-й семестр), Б1.В.ДВ.02.01 «Инновационный менеджмент» (2-й семестр), Б1.В.ДВ.02.02 «Экспертиза инновационных проектов» (2-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.06 «Управление процессом разработки и продвижения нового товара / New Product Development Management» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.01.01 «Бизнес-планирование / Business Planning» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.03.02 «Управление проектами / Project Management» (3-й семестр).

Дисциплина является практико-ориентированной, служит опорой для написания выпускной квалификационной работы.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточн ой аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Введение в дисциплину	4	2				2	О
Тема 2	Бизнес-процессы в управлении проектами	4	2				2	О
Тема 3	Подсистемы управления проектами	4			2		2	О, Т
Тема 4	Процессы управления проектами	4			2		2	Т, О
Тема 5	Разработка плана проекта	4			2		2	О, Т
Тема 6	Организационные структуры	4			2		2	Т, О
Тема 7	Управление рисками	4			2		2	О, Т
Тема 8	Управление проектами – инструмент реализации стратегических целей компании	4			2		2	Т
Тема 9	Завершение проекта	4			2		2	Т
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		72	4		14		18	

формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Введение в дисциплину

Цели, задачи курса.

Понятие проекта, признаки проекта. Требования к менеджеру проекта. Навыки общего менеджмента: лидерство, взаимодействие, умение вести переговоры, разрешать конфликты.

##### Тема 2. Бизнес-процессы в управлении проектами

Понятие бизнес-процесса. Модель процесса. Роль бизнес-процесса в управлении проектами. Показатели процесса. Примеры использования процессов в проектной деятельности.

##### Тема 3. Подсистемы управления проектами

Подсистемы управления проектом. Интеграционная подсистема. Управление содержанием проекта, временем, качеством, персоналом, взаимодействием, рисками, работой с подрядчиками и поставщиками.

#### **Тема 4. Процессы управления проектами**

Понятие структуризации проекта. Декомпозиция проекта на компоненты: фазы жизненного цикла, временные этапы; работы, задачи и подзадачи. Процессы планирования, исполнения, мониторинга, завершения. Иерархическая декомпозиция проекта на составные части (элементы, модули).

#### **Тема 5. Разработка плана проекта**

Процессы планирования: планирования содержания, формирование ИСР, планирование ресурсов, персонала, взаимодействия, оценка стоимости, идентификация рисков и разработка реагирования, разработка расписания.

#### **Тема 6. Организационные структуры**

Типы структур: функциональная, проектная, матричная. Сравнение типов организаций. Формирование организационной структуры. Распределение ресурсов организаций между проектами. Недельный план, матрица ответственности. Офис проекта, основные задачи офиса проекта.

#### **Тема 7. Управление рисками**

Идентификация и оценка рисков проекта, разработка реагирования. Контрольные формы. Способы противодействия рискам. Управление изменениями.

#### **Тема 8. Управление проектами – инструмент реализации стратегических целей компании**

Внедрение проектного управления в компании. Корпоративный Стандарт управления проектами. Концепция проектного управления. Управление проектами как инструмент достижения стратегических и тактических целей компании. Портфели проектов. Совместная реализация проектов с учетом ограничений.

#### **Тема 9. Завершение проекта**

Завершение проекта: закрытие контрактов, административное завершение. Подведение итогов проекта. Определение эффективности проекта. Карточка административного завершения. Мотивация и стимулирование команды проекта. Принципы премирования. Типы оценок. Критерии оценки работы. Ключевые показатели эффективности.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Введение в дисциплину	Опрос
Бизнес-процессы в управлении проектами	Опрос
Подсистемы управления проектами	Опрос, тестирование
Процессы управления проектами	Тестирование, опрос
Разработка плана проекта	Опрос, тестирование
Организационные структуры	Тестирование, опрос



Управление рисками	Опрос, тестирование
Управление проектами – инструмент реализации стратегических целей компании	Тестирование
Завершение проекта	Тестирование

**4.1.2.** Экзамен по дисциплине Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

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

### **Типовые оценочные материалы**

#### **Вопросы для опроса и самостоятельного изучения**

1. Какими качествами должен обладать хороший менеджер проекта?
2. В чем отличие импровизатора от системного организатора?
3. Когда же необходимо использовать методологию управления проектами?
4. Что такое инновация?
5. Что такое инновационный процесс?
6. В чем специфика инновации как товара?
7. С какими проблемами сталкивается менеджер инновационной компании?
8. В чем заключаются особенности управления инновационной деятельностью?
9. Какие инновационные задачи могут требовать решения в рамках компании?
10. Каковы признаки проекта?
11. Какие функции управления проектом реализуются через подсистемы управления?
12. Какие процессы относятся к группе процессов планирования?
13. Что такое бизнес-процесс?
14. Какова роль бизнес-процессов в управлении?
15. Когда появляется необходимость использования процессного подхода?
16. В чем заключается декомпозиция процесса?
17. Какие процессы должны быть в организации?
18. Кто такой «владелец процесса» и какие у него права и обязанности?
19. Как описывается модель процесса?
20. Какими параметрами описывается процесс?
21. Какую роль в управлении играет матрица ответственности?
22. Как документируется бизнес-процесс?
23. Кто получает плановые задания и несет ответственность за результат процесса (продукт) перед следующим уровнем руководства?
24. Кто имеет в своем распоряжении и управляет ресурсами и информацией по процессу?
25. Кто отвечает за организацию работ по процессу, определяет технологию работ (операций)?
26. Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?
27. Кто ведет мониторинг (контроль и анализ) хода процесса?
28. Кто отвечает за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса?
29. Какие показатели процесса используются при оптимизации бизнес-процессов?
30. Как можно использовать методы процессного подхода в управлении проектами?
31. Что такое «структура проекта»?
32. Что такое «этап проекта»?
33. Что такое «результат проекта»? В чем отличие от продукта проекта?
34. Какие фазы реализуются при создании новой техники?



35. Что такое «жизненный цикл проекта»?
36. Что такое «Базовый жизненный цикл проекта»?
37. Какие функции управления реализуются в рамках проекта?
38. В чем заключается смысл использования паспорта проекта?
39. Что такое «обоснование проекта»?
40. Каково назначение Паспорта проекта?
41. Что такое «Продукт проекта»?
42. Что такое «Стратегический план»?
43. Что такое «бизнес-план»?
44. Какие взаимосвязи существуют в проекте?
45. Что такое декомпозиция проекта?
46. Что такое ИСР?
47. Что такое «сетевая диаграмма»?
48. Что показывает диаграмма Ганта?
49. Какие методы используются для определения длительности работ?
50. Что такое «критический путь»?
51. Перечислите состав участников проекта?
52. В чем заключаются полномочия команды проекта?
53. В чем отличие участников от команды проекта?
54. Что необходимо для формирования эффективной команды?
55. Каковы основные причины конфликтов в команде проекта?
56. Что такое «организационная структура»?
57. Какие действия совершаются при планировании организации?
58. Какие существуют типы организационных структур?
59. В чем заключаются различия организационных структур?
60. В какой структуре руководитель имеет максимальные полномочия для реализации проекта?
61. Какие полномочия существуют у менеджера проекта в структурах различного типа?
62. В чем отличие подходов проектного и функционального менеджеров?
63. Какие существуют типичные проблемы в управлении проектами, связанные со структурой?
64. Кто должен входить в состав проектного офиса?
65. Какими качествами должен обладать сотрудник проектного офиса?
66. Как должно быть организовано взаимодействие проектного офиса с руководителями проектов?
67. Что такое «риски проекта»?
68. В чем заключается идентификация рисков?
69. Какие методы используются для идентификации рисков?
70. Какие факторы могут влиять на проект?
71. Что такое контрольная форма для идентификации рисков?
72. Какие существуют виды реагирования?
73. В чем причина возникновения отклонений в проекте?
74. Что может контролироваться в проекте?
75. Что такое портфель проектов и программа проектов?
76. Что такое «Стратегическое управление компанией»?
77. Что такое «Реестр проектов»?
78. Какую роль играет управление проектами в решении задач стратегического развития компании?
79. Что такое КСУП?
80. Какие документы используются для организации управления проектами в компании?
81. Какова структура Концепции проектного управления?

- 82. Перечислите виды мотивации персонала.
- 83. В чем смысл завершения проекта?
- 84. Какие процессы входят в состав этапа завершения?
- 85. Что такое «административное завершение»?
- 86. В чем заключается подведение итогов и оценка проекта?
- 87. Какие показатели эффективности могут использоваться при управлении проектом?
- 88. В чем заключается накопление опыта реализации проекта?

### **Примеры тестовых заданий**

#### **1. Что такое проект?**

- А. Проект – это процесс достижения целей.
- Б. Проект – это намерение, характеризующееся наличием целей, ресурсов, сроков завершения.
- В. Проект – это набор мероприятий, обеспечивающих его реализацию.

#### **2. В чем состоит структуризация проекта?**

- А. Описание организационной структуры компании.
- Б. Выделение совокупности взаимосвязанных элементов и процессов, представленных с различной степенью детализации.
- В. Описание должностных инструкций работников.

#### **3. Какова роль управления проектами среди других управленческих дисциплин?**

- А. Управление проектами заменяет все остальные управленческие дисциплины.
- Б. Управление проектами объединяет другие управленческие дисциплины в единую технологию управления.
- В. Управление проектами подчинено другим управленческим дисциплинам.

#### **4. Что позволяет снизить требования к управленческой квалификации участников проекта?**

- А. Формирование единых правил (регламентов).
- Б. Обучение членов команды навыкам проектного управления.
- В. Формирование команды в соответствии с решаемыми задачами.

#### **5. Какова роль в управлении Стандарта управления проектами, разработанного американской ассоциацией PMI (Project Management Institute)?**

- А. Это – набор регламентов управления.
- Б. Это набор обязательных для исполнения правил.
- В. Это сумма профессиональных знаний по управлению проектами.

#### **6. Что позволяет упростить процесс управления проектом?**

- А. Назначение руководителя проекта.
- Б. Формирование команды проекта.
- В. Четкое выделение работ, этапов, распределение ответственности.

#### **7. Что из перечисленного является этапом инвестиционного проекта?**

- А. Идентификация рисков проекта.
- Б. Оценка стоимости проекта.
- В. Исследование возможностей осуществления проекта.

#### **8. Что такое жизненный цикл проекта?**

- А. Совокупность процессов, обеспечивающих своевременный сбор, накопление, распространение и последующее использование информации проекта.

- Б. Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации.
- В. Набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется характером проекта.

**9. Какова цель подготовки обоснования проекта?**

- А. Формирование подсистем управления.
- Б. Формирование команды проекта.
- В. Оценка стоимости и сроков реализации проекта.

**10. Что такое интеграция проекта?**

- А. Формирование систем управления.
- Б. Объединение функций проекта.
- В. Принятие решений о том, где концентрировать ресурсы на каждую конкретную дату, поиск компромиссов.

**11. Что из перечисленного относится к критериям приемки продукта проекта?**

- А. Наиболее выгодная рыночная цена приобретения оборудования.
- Б. Обеспечение ценовой конкурентоспособности товарной продукции.
- В. Выпуск пробной партии продукции.

**12. Что из перечисленного относится к критериям приемки продукта проекта?**

- А. Формирование границы проекта.
- Б. Выполнение всех условий договора.
- В. Выпуск тестовой продукции требуемого качества.

**13. Что из перечисленного относится к критериям приемки продукта проекта?**

- А. Наладка оборудования и проверка работоспособности.
- Б. Своевременное достижение расчетного срока окупаемости.
- В. Подписание акта сдачи-приемки.

**14. Что такое Продукт проекта?**

- А. Производимое изделие, которое можно измерить, результат проекта.
- Б. Процесс производства продукции.
- В. Продукция, выпускаемая построенным заводом.

**15. Что из перечисленного относится к понятию «Продукт проекта»?**

- А. Буровое оборудование доставлено заблаговременно.
- Б. Установка очистки газов запущена в эксплуатацию.
- В. Площадка хранения расположена вдоль северной стены здания.

**16. Что из перечисленного относится к понятию «Продукт проекта»?**

- А. Цех построен в срок.
- Б. Оборудование должно быть доставлено и смонтировано.
- В. Цех начал выпуск продукции.

**17. Какие элементы проекта относятся к Стратегическому плану?**

- А. Сначала строится фундамент, затем кирпичные стены.
- Б. Работу выполнить с привлечением подрядчика.
- В. Определение стоимости работ проекта.

**18. Что из перечисленного относится к понятию «Продукт проекта»?**

- А. Магазин открылся в запланированные сроки.

- Б. Площадь магазина составляет 250 кв.м.
- В. Обеспечено бесперебойное снабжение цеха электроэнергией.

**19. Что такое Стратегический план проекта?**

- А. Краткий план реализации проекта.
- Б. Цели реализации проекта.
- В. Концепция реализации проекта.

**20. Что такое структурная декомпозиция работ?**

- А. Иерархическая структуризация работ проекта.
- Б. Структура элементов проекта: продукт, услуга, работа, исполнители, сроки, стоимость.
- В. Представление последовательности работ проекта.

**21. Какие элементы проекта относятся к Стратегическому плану?**

- А. Осуществить ремонт силами подрядчика.
- Б. Подписать договор на выполнение ремонта.
- В. Разработать план реализации проекта.

**22. Что из перечисленного является элементом ИСР?**

- А. Разборка оборудования перед отправкой.
- Б. Разработка плана работ по доставке и монтажу опор ЛЭП.
- В. Начало монтажа колонн сразу после завершения строительства фундамента.

**23. Что из перечисленного является элементом ИСР?**

- А. Разработка плана проекта.
- Б. Определение даты окончания строительства.
- В. Разработка плана размещения оборудования.

**24. Как называется метод планирования, обеспечивающий, помимо детализации текущих работ, также и предварительное описание работ, которые будут выполняться на последующих фазах проекта?**

- А. Метод набегающей волны.
- Б. Последовательная реализация.
- В. Текущее планирование.

**25. Что представляет собой план проекта?**

- А. Совокупность процессов, связанных с обеспечением эффективной реализации проекта.
- Б. Набор характеристик проекта, содержащих сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ.
- В. Скоординированное выполнение взаимосвязанных действий по достижению целей проекта.

**26. Страхование относится к методам:**

- А. Исключения рисковых последствий.
- Б. Принятие последствий.
- В. Смягчение последствий рискового события.

**27. Какие процессы относятся к процессам планирования рисков?**

- А. Расчет стоимости работ.
- Б. Идентификация и оценка рисков.
- В. Реагирование на рисковые события.

**28. Какие рисковые события можно идентифицировать при доставке оборудования на завод?**

- А. Поломка транспорта.
- Б. Отсутствие площадки для складирования оборудования.
- В. Невозможность доставки.

**29. Какие рисковые события можно идентифицировать при поиске перевозчика оборудования?**

- А. Отсутствие на рынке надежных компаний.
- Б. Отсутствие достоверной информации о компаниях-перевозчиках.
- В. Потеря груза при перевозке.

**30. Какие рисковые события можно идентифицировать при проектировании установки:**

- А. Участие конструкторов в проектировании другой установки
- Б. Отсутствие необходимого программного обеспечения
- В. Проблемы со сдачей чертежей заказчику

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-4	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.3	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности
ПК-5	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-5.3	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в профессиональной деятельности
ДПК-15	способность управлять развитием инновационно-ориентированной компании в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	ДПК-15.2	способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.3 способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности	Использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и инновационными проектами в профессиональной деятельности Применяет современные подходы к управлению инновационным развитием компании в профессиональной деятельности	Корректно использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и инновационными проектами в профессиональной деятельности Грамотно применяет современные подходы к управлению инновационным развитием компании в профессиональной деятельности
ПК-5.3 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в профессиональной деятельности	Применяет методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности Владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей Оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании, перспективы ее развития и возможные последствия Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне Разрабатывает технико-экономическое обоснование проекта, разделяет деятельность на отдельные	Применяет корректную методику разработки бизнес-плана применительно профессиональной сферы деятельности Уверенно владеет методами и приемами анализа бизнес-планирования с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей Корректно оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании, перспективы ее развития и возможные последствия Уверенно владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Грамотно прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне Готов к самостоятельной разработке технико-экономического обоснования проекта, корректно разделяет деятельность на отдельные взаимозависимые задачи,

	взаимозависимые задачи, анализирует финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта	грамотно анализирует финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта
ДПК-15.2 способность управлять развитием инновационных проектов в условиях быстро изменяющейся конкурентной среды	Планирует и разрабатывает бизнес-план или технико-экономическое обоснование инновационного проекта, формулирует техническое задание Обосновывает выбор инновационного проекта и определяет риски инновационного проекта Определяет основные критерии оценки инновационного проекта и схемы финансирования инновационных проектов Использует средства автоматизации при проектировании и подготовке производства Моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов Разрабатывает концепцию инновационного проекта Проводит инвестиционный анализ и анализ рисков проекта Разрабатывает графики реализации проекта Оценивает результаты проектной деятельности	Самостоятельно планирует и разрабатывает бизнес-план или технико-экономическое обоснование инновационного проекта, формулирует техническое задание Корректно обосновывает выбор инновационного проекта и определяет риски инновационного проекта Адекватно определяет основные критерии оценки инновационного проекта и схемы финансирования инновационных проектов Умело использует средства автоматизации при проектировании и подготовке производства Самостоятельно моделирует бизнес-процессы и использует методы реорганизации бизнес-процессов Грамотно разрабатывает концепцию инновационного проекта Корректно проводит инвестиционный анализ и анализ рисков проекта Самостоятельно разрабатывает графики реализации проекта Корректно оценивает результаты проектной деятельности

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-4.3, ПК-5.3, ДПК-15.2) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.08 «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами»

1. Что понимается под «управлением идеями»?
2. Зачем нужен процесс управления идеями?
3. Каковы этапы (фазы) системы управления идеями (СУИ)?
4. Какой из этапов СУИ, на Ваш взгляд, критически важен?

5. Каким образом возможности и инструменты Интернет-технологий могут быть использованы при внедрении в компании СУИ?
6. Сформулируйте 5 (пять) конкретных практических рекомендаций по использованию интернет-технологий при внедрении СУИ.
7. Каковы задачи директора по инновациям в компании?
8. Какими должны быть профессиональные компетенции директора по инновациям?
9. Должен ли директор по инновациям иметь опыт работы в отделе исследований и новых разработок, чтобы эффективно исполнять свои обязанности?

### Шкала оценивания

#### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

#### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства,



		ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### 4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-4.3, ПК-5.3, ДПК-15.2.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к экзамену.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала

самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии:*

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

– Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

– Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

– Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения – своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

– Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

– Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

*Подготовка к экзамену.* К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Гарольд Керцнер. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные. М.: ДМК Пресс. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/32121>
2. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Управление бизнес-процессами. М.: Финансы и статистика. 2012. <http://e.lanbook.com/view/book/1026/page3/>
3. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. <http://www.iprbookshop.ru/16437>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Иванов И.В. Инновационное развитие России [Электронный ресурс]: возможности и перспективы/ Иванов И.В., Баранов В.В.— Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер. 2013. <http://www.iprbookshop.ru/22834>

2. Аверченков В.И. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Аверченков В.И., Ваинмаер Е.Е.— Электрон. текстовые данные. Брянск: Брянский государственный технический университет. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/6995>
3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012. <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>
4. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богатин Ю.В., Швандар В.А.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/10521>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: методические указания к лабораторным работам/ Кастанова А.А.— Электрон. текстовые данные. М.: Российский новый университет. 2014. <http://www.iprbookshop.ru/54701>
2. Силич В.А. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силич В.А., Силич М.П.— Электрон. текстовые данные. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2011. <http://www.iprbookshop.ru/13890>

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

Не используются.

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

<http://www.betec.ru>  
<http://www.fd.ru>  
<http://gaap.ru>  
<http://bpm-online.ru>  
<http://kmsoft.ru>  
<http://item.ru>

### **6.6. Иные источники.**

Не используются.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru», программа «Project Expert» for Windows.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.