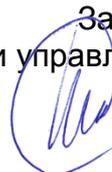


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики и управления организациями
Трецевский Ю.И.
08.04.2024 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Управление бизнес-процессами

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.03.02
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Менеджмент. Маркетинг. Логистика
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доц. Франовская Галина Николаевна, преп. Данилкова Екатерина Борисовна,
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №3 от 21.03.2024
- 8. Учебный год:** 2025-2026 **Семестр:** 3

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является теоретическая и практическая подготовка студентов для управления процессами в организациях и формирование у них управленческого мышления.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование у студентов творческого мышления в области управления и реинжиниринга бизнес-процессов;
- использование приобретенных знаний в научно-исследовательской работе;
- выработка умений и навыков применения полученных знаний в конкретной управленческой и экономической работе в организациях.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: часть, формируемая участниками образовательных отношений блока 1.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений	ПК-1.2	Определяет цели, границы, необходимые ресурсы и планируемые результаты бизнес-процессов организации	Знать: - сущность, границы, измерение и важнейшие характеристики бизнес – процесса. Уметь: - описывать бизнес-процессы (границы, входы, выходы, поставщиков, клиентов, потребителей); - разрабатывать план действий по РБП; - создавать карту процесса с использованием метода «структурный анализ процессов» и др. методов. Владеть: - методологией моделирования бизнес-процессов.
ПК-1	Способен проектировать бизнес-процессы и разрабатывать административные регламенты организации и ее подразделений	ПК-1.5	Разрабатывает и внедряет в действие регламентирующие документы (инструкции, положения) в организации	Знать: - условия и предпосылки формирования, корни концепции «реинжиниринг бизнес-процессов»; - области и последствия применения РБП. Уметь: - формировать реинжиниринговую команду. Владеть: - основными терминами и понятиями реинжиниринга бизнес-процессов.
ПК-3	Способен контролировать бизнес-процессы организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию	ПК-3.1	Определяет формы и процедуры контроля и анализа бизнес-процессов организации	Знать: - критерии отбора и распределение ролей в реинжиниринговой команде; - опыт зарубежных компаний и отечественных предприятий по проведению РБП; - типичные ошибки, допускаемые при реинжиниринге бизнес-процессов. Уметь:

				<p>- разрабатывать проекты по реинжинирингу бизнес-процессов.</p> <p>Владеть:</p> <p>- методологией моделирования бизнес-процессов.</p>
--	--	--	--	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час— 4/144

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость	
		По семестрам	
		3 семестр	
Аудиторные занятия			
в том числе:	лекции	34	34
	практические	34	34
	лабораторные		
Самостоятельная работа	76	76	
в том числе: курсовая работа (проект)			
Форма промежуточной аттестации зачет			
Итого:	144	144	

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Введение в реинжиниринг бизнес-процессов	Условия и предпосылки формирования концепции РБП. Корни реинжиниринга: зарубежные и отечественные концепции эффективной организации и управления компаниями (предприятиями). Сущность, цели, задачи и области применения РБП. Ключевые характеристики: фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс. Эволюция концепции РБП. Сравнение реинжиниринга с другими концепциями построения бизнеса	
1.2	Бизнес-процессы	Понятия «процесс» и «бизнес-процесс» в реинжиниринге. Типы (виды) бизнес-процессов. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга. Выявление ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха, ранжирование процессов. Формирование группы по проведению РБП	
1.3	Принципы и методы реинжиниринга	Характеристика базовых принципов РБП. Методы перепроектирования карты процесса: анализ методом пяти вопросов, анализ добавленной стоимости, анализ длительности цикла.	
1.4	Планирование работ по проведению реинжиниринга	Составление списка процессов и выбор процесса для реинжиниринга. Мониторинг прохождения процесса. Перепроектирование процесса. Испытание и проверка. Выявление участков процесса, задач	

		функциональных подразделений и границ ответственности. Оценка используемых ресурсов, длительности процесса и его отдельных стадий. Структурный анализ процессов (Structured Process Analysis - SPA): разработка схемы внешней среды процесса, графиков информационных потоков, создание алгоритмических схем.	
1.5	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	Структурно-функциональное моделирование бизнес-процессов (SADT): общие принципы, построение схем процессов методом декомпозиции. Моделирование процессно-ориентированной компании.	
1.6	Информационные технологии как инструмент реинжиниринга	Определяющая и конструктивная роль информационных технологий (ИТ) для успешного РБП. Переход от дедуктивного к индуктивному мышлению. Сравнение старых (без использования ИТ) и новых правил – способов работы (при применении ИТ). Развитие информационных технологий в аспекте реинжиниринга. Методология IDEF (Integrated Definitions) для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов. Корпоративная система ARIS. Система SAP R/3.	
1.7	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний, осуществивших проекты по реинжинирингу бизнес-процессов. Анализ типичных ошибок при проведении реинжиниринга. Тенденции развития реинжиниринга в организациях.	
1.8	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Требования и состав работ по регламентации. Методика проведения аудита бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности	
2. Практические занятия			
2.1	Введение в реинжиниринг бизнес-процессов	Условия и предпосылки формирования концепции РБП. Корни реинжиниринга: зарубежные и отечественные концепции эффективной организации и управления компаниями (предприятиями). Сущность, цели, задачи и области применения РБП. Ключевые характеристики: фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс. Эволюция концепции РБП. Сравнение реинжиниринга с другими концепциями построения бизнеса	
2.2	Бизнес-процессы	Понятия «процесс» и «бизнес-процесс» в реинжиниринге. Типы (виды) бизнес-процессов. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга. Выявление ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха, ранжирование процессов. Формирование группы по проведению РБП	
2.3	Принципы и методы реинжиниринга	Характеристика базовых принципов РБП. Методы перепроектирования карты процесса: анализ методом пяти вопросов, анализ добавленной стоимости, анализ длительности цикла.	
2.4	Планирование работ по проведению реинжиниринга	Составление списка процессов и выбор процесса для реинжиниринга. Мониторинг прохождения процесса. Перепроектирование процесса. Испытание и проверка. Выявление участков процесса, задач	

		функциональных подразделений и границ ответственности. Оценка используемых ресурсов, длительности процесса и его отдельных стадий. Структурный анализ процессов (Structured Process Analysis - SPA): разработка схемы внешней среды процесса, графиков информационных потоков, создание алгоритмических схем.	
2.5	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	Структурно-функциональное моделирование бизнес-процессов (SADT): общие принципы, построение схем процессов методом декомпозиции. Моделирование процессно-ориентированной компании.	
2.6	Информационные технологии как инструмент реинжиниринга	Определяющая и конструктивная роль информационных технологий (ИТ) для успешного РБП. Переход от дедуктивного к индуктивному мышлению. Сравнение старых (без использования ИТ) и новых правил – способов работы (при применении ИТ). Развитие информационных технологий в аспекте реинжиниринга. Методология IDEF (Integrated Definitions) для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов. Корпоративная система ARIS. Система SAP R/3.	
2.7	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний, осуществивших проекты по реинжинирингу бизнес-процессов. Анализ типичных ошибок при проведении реинжиниринга. Тенденции развития реинжиниринга в организациях.	
2.8	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Требования и состав работ по регламентации. Методика проведения аудита бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Введение в реинжиниринг бизнес-процессов	2	2		8	12
2	Бизнес-процессы	4	4		12	20
3	Принципы и методы реинжиниринга	4	4		8	16
4	Планирование работ по проведению реинжиниринга	6	6		10	22
5	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	4	4		8	16
6	Информационные технологии как инструмент реинжиниринга	6	6		10	22
7	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	4	4		8	16

8	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	6	2		12	16
	Итого:	34	34		76	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины: Основное внимание при изучении курса следует уделять изучению бизнес-процессов, связанных с процессным подходом. Для прослушивания курса лекций необходимо ознакомиться с презентационными материалами, размещенными на сайте www.edu.vsu.ru по данному курсу. План семинарских занятий представлен там же. На сайте библиотеки (www.lib.vsu.ru) также размещены методические рекомендации по изучению данного курса, где представлены вопросы для самостоятельного изучения и список информационных источников. Рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование документов, размещенных на официальных сайтах; рецензирование научных статей.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – Издательство Михаила Рыбакова, 2019. – 394 с.
2.	Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление . Учебное пособие. — Москва : ИНФРА-М, 2021 .— 319 с.
3.	Реинжиниринг бизнес-процессов : практикум / Воронеж. гос. ун-т; [сост. Е.Б. Данилкова]. — Воронеж : Волми, 2018 .— 43 с.
4.	Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов = Faster Cheaper Better. The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done : пер. с англ. / Майкл Хаммер, Лиза Хершман .— 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2017 .— 351 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Реинжиниринг бизнес-процессов. - Рудакова О.С., Блинов А.О., Юнити-Дана, 2022. – 344 с.
2.	Данилкова Е.Б. Технология реинжиниринга бизнес-процессов / Е.Б. Данилкова // Управление изменениями в социально-экономических системах : сборник статей 15 Международной научно-практической конференции .— Воронеж, 2016 .— С. 107-117 .
3.	Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обуч. по программе МВА и др. программ подгот. управленческих кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 317 с.
4.	Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов / А.С. Козлов : учебное пособие . – Флинта, 2017 . - <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=103541&sr=1 >.
5.	Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов . — М. : Стандарты и качество, 2013 .— 544 с.
6.	Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи .— 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011 .— 288 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Источник
1.	www.finexpert.ru
2	Университетская библиотека «онлайн»

3	ЭБС «Лань»
4	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». – (https://edu.vsu.ru).
5	Ассоциация менеджеров России. - (http://www.amr.ru).
6	Global Reporting Initiative. - (http://www.globalreporting.org).

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Реинжиниринг бизнес-процессов. - Рудакова О.С., Блинов А.О., Юнити-Дана, 2022. – 344 с.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Для организации занятий требуется:

- видеопроекционное оборудование;
- специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети Internet, необходимой для освоения дисциплины (основные материалы):

- Образовательный университет ВГУ: <https://edu.vsu.ru/>
- Клуб менеджеров: <http://www.executive.ru/>;
- справочная правовая система Консультант плюс: <http://www.consultant.ru/online/>;
- бизнес журнал: <http://www.business-magazine.ru/>;
- энциклопедия Экономиста: <http://www.grandars.ru/>.

Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудио платформа, телевизор, комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Введение в реинжиниринг бизнес-процессов	ПК – 3	ПК – 3.1	Практическое задание
2	Бизнес-процессы	ПК – 1	ПК – 1.2	Практическое задание
3	Принципы и методы реинжиниринга	ПК – 3	ПК – 3.1	Практическое задание
4	Планирование работ по проведению реинжиниринга	ПК – 1	ПК – 1.5	Практическое задание
5	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	ПК – 1	ПК – 1.2	Практическое задание
6	Информационные технологии как инструмент реинжиниринга	ПК – 1	ПК – 1.5	Практическое задание
7	Опыт зарубежных компаний и	ПК – 3	ПК – 3.1	Практическое задание

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов			
8	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	ПК – 1	ПК – 1.2	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет с оценкой				Тестирование Ситуационные, практико-ориентированные задачи

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств.

20.1.1 Примеры практических заданий по дисциплине:

Практическое задание 1. Описание технологии проведения управления бизнес-процессами

Задание может выполняться индивидуально или в малых группах (командах). Оценка обучающегося (команды) зависит от качества проведенного анализа, представленных рекомендаций и ответов на вопросы. Обязательной частью является подготовка выводов и рекомендаций. Отчет по проекту должен соответствовать требованиям, предъявляемым к оформлению студенческих работ

Критерии оценивания выполнения практического задания	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся выполняет не менее 90% практического задания	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся выполняет не менее 75% практического задания	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся фрагментарно способен выполнить практическое задание по дисциплине. Объем выполнения не должен быть менее 50%.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся выполняет не более 50% практического задания. Допускает грубые ошибки.	–	Неудовлетворительно

Практическое задание 2. Обор бизнес-процессов для реинжиниринга

Концепция игры Вам как члену реинжиниринговой команды, для выбранной Вами организации (место производственной практики, место работы или др.) предлагается выполнить следующие действия:

- 1) выделите критические факторы успеха с учетом особенностей деятельности организации;
- 2) предложите ключевые бизнес-процессы, характерные для организации;
- 3) проведите отбор (ранжирование) бизнес-процессов, используя методику отбора бизнес-процессов. Для этого необходимо:
 - проанализировать и отметить «крестиком» те факторы успеха, на которые влияют бизнес-процессы БП1 – БПN;
 - рассчитать количество факторов успеха (количество крестиков) и поместить в соответствующую колонку таблицы;
 - дать оценку выполнения бизнес-процесса опираясь на характеристику, и проставить ее в соответствующую колонку таблицы;
 - поместить номера процессов в матрицу ранжирования;
 - сделать вывод об очередности проведения реинжиниринга бизнес-процесса.

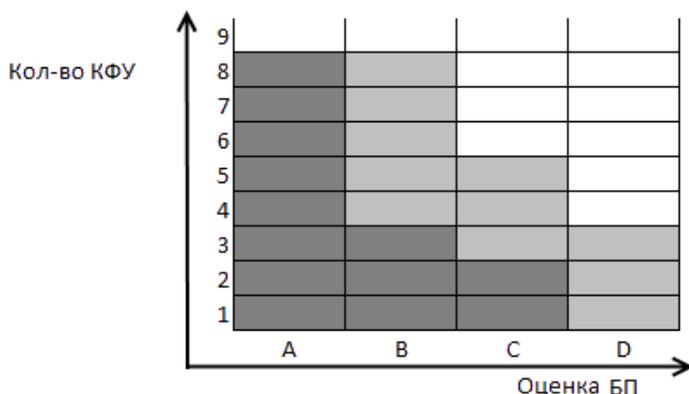
Таблица 1

	Критические факторы успеха							Σ КФУ	Оценка Работы БП
	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	КФУ 5	КФУ...	КФУ N		
БП-1									
БП-2									
БП....									
БП-N									

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности.

Для этого нужно каждый бизнес-процесс оценить по шкале:

- A – отличная работа;
- B – хорошая работа;
- C – удовлетворительная работа;
- D – неудовлетворительная работа.



Критерии оценивания выполнения практического задания	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся выполняет не менее 90% практического задания	Повышенный уровень	Отлично

Обучающийся выполняет не менее 75% практического задания	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся фрагментарно способен выполнить практическое задание по дисциплине. Объем выполнения не должен быть менее 50%.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся выполняет не более 50% практического задания. Допускает грубые ошибки.	–	Неудовлетворительно

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- тестовых заданий и практико-ориентированных заданий;
- результатов прохождения текущих аттестаций – выполнения двух практических заданий.

20.2.1 Описание технологии проведения

1) Примеры тестовых заданий:

1.1 Бизнес-процесс – это:

- любой процесс в бизнесе;
- группа связанных между собой задач, обеспечивающих ценности для потребителя;
- производительная деятельность.

1.2 Метод «структурный анализ процессов» предполагает построение:

- организационных схем;
- ролевых схем;
- схем информационных потоков.

1.3 Методы усовершенствования процессов:

- анализ длительности цикла;
- анализ конструкции изделия;
- анализ добавленной стоимости;
- анализ издержек.

1.4 Критические факторы успеха:

- работа над качеством продукции;
- отличные поставщики;
- самое высокое качество продукции в отрасли;
- обучение сотрудников.

1.5 Верно ли утверждение «Реинжиниринг и усовершенствование – одно и то же»:

- да;
- нет.

2) Примеры ситуационных, практико-ориентированных задач:

1.1 Аудит бизнес-процессов может быть:

- плановый;
- внеплановый;
- оба случая.

1.2 Применение новых информационных технологий при проведении реинжиниринга порождает новые правила работы:

- работу эксперта выполняет специалист по общим вопросам;
- информация может появляться в одно время в одном месте;
- план пересматривается оперативно.

1.3 Примеры бизнес-процессов:

- исследование рынка;
- высококвалифицированные сотрудники;
- новые продукты, отвечающие требованиям рынка;
- выполнение текущего заказа.

1.4 Прецедент – это:

- событие, предшествующее выполнению отдельной функции;
- последовательность действий, создающих ценность для клиента бизнес-процесса;
- последовательность транзакций в системе выполняемых для получения измеримой потребительской ценности для некоторого индивидуального субъекта бизнес-системы.

1.5 Обратный реинжиниринг – это:

- создание модели существующего бизнеса;
- создание модели нового бизнеса.

20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачёта с оценкой

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 5 тестовых заданий и 5 практико-ориентированных задач:

Решение тестовых заданий:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69-...	неудовлетворительно (2 балла)

Задания раздела 20.2.1 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка = 0,3 * Результаты решения тестовых заданий и ситуационных, практико-ориентированных задач + 0,7 * Результаты текущих аттестаций.

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам тестирования и выполнения практических заданий и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – "неудовлетворительно".

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет знаниями и навыками по проектированию бизнес-процессов и разработке административных регламентов организации и ее подразделений, контролю бизнес-процессов организации и разработке предложений по их совершенствованию Расчетная итоговая оценка = 5	Отлично
Обучающийся владеет знаниями и навыками по проектированию бизнес-процессов и разработке административных регламентов организации и ее подразделений, контролю бизнес-процессов организации и разработке предложений по их совершенствованию, но допускает незначительные ошибки или неточности Расчетная итоговая оценка = 4	Хорошо

<p>Обучающийся частично владеет знаниями и навыками по проектированию бизнес-процессов и разработке административных регламентов организации и ее подразделений, контролю бизнес-процессов организации и разработке предложений по их совершенствованию</p> <p>Расчетная итоговая оценка = 3</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания или их отсутствие по проектированию бизнес-процессов и разработке административных регламентов организации и ее подразделений, контролю бизнес-процессов организации и разработке предложений по их совершенствованию</p> <p>Расчетная итоговая оценка < 3,0</p>	<p>Неудовлетворительно</p>