

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 15.07.2026 10:42:52
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и государственное управление

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

Объем:
в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Шарикова Ю. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра региональной экономики и управления	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Гусева М. С.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать способность системно идентифицировать, декомпозировать и документировать бизнес-процессы организации для обоснованного принятия управленческих решений;
- Развить умение применять инструменты процессного анализа (поиск «узких мест» и потерь) для рационального перераспределения ограниченных ресурсов и повышения операционной эффективности подразделения;
- Обеспечить освоение методик встраивания контрольных точек и риск-ориентированных индикаторов в регламенты процессов, позволяющих своевременно актуализировать меры реагирования на отклонения в ходе принятия решений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей

Знать:

УК-2.1/Зн1 Основы экономической, организационной и управленческой теории

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Применять теоретические знания, методы экономического и организационного анализа и моделирования для решения стандартных профессиональных

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Навыками применения научных методов исследования результатов деятельности организаций

УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Знать:

УК-2.2/Зн1 Базовые нотации и типы моделей бизнес-процессов (IDEF0, BPMN, DFD), их синтаксис и область применимости для решения управленческих задач.

Уметь:

УК-2.2/Ум1 Выбирать и применять адекватный инструмент моделирования (нотацию и программное средство) для формализации, анализа и визуализации текущего состояния процесса.

Владеть:

УК-2.2/Нв1 Навыками построения контекстных и декомпозированных моделей процессов с фиксацией входов, выходов, механизмов и управляющих воздействий для выявления узких мест и разработки предложений по оптимизации.

ПК-1 Способен принимать участие в осуществлении функций и задач по выработке государственной политики

ПК-1.1 Определяет и использует нормативно-правовую базу при осуществлении функций и задач по выработке государственной политики

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность организаций в части процессного управления, включая требования к регламентации, документообороту и управлению рисками, а также профессиональные стандарты в области процессного управления и бизнес-аналитики.

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Применять положения нормативно-правовой базы при проектировании и актуализации регламентов бизнес-процессов, а также при формировании предложений по совершенствованию административных процедур с учётом государственных требований.

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Навыками поиска, анализа и применения правовых норм при разработке проектной документации по процессам, подготовке обоснованных решений и обеспечении соответствия регламентов действующему законодательству.

ПК-1.2 Принимает участие в процессе формирования, согласования и утверждения нормативно-правовых актов, регламентирующих полномочия и действия по выработке государственной политики

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Состав, структуру и требования к внутренней методологической и организационно-распорядительной документации бизнес-процессов, а также порядок их согласования и утверждения.

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Выявлять несоответствия и устаревшие положения в действующих документах бизнес-процессов и формулировать обоснованные изменения для их актуализации.

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Навыками внесения корректировок в регламенты, положения и инструкции с сохранением их целостности, непротиворечивости и нормативного соответствия при оформлении обновлённых версий.

ПК-1.3 Определяет и применяет методы реализации государственной политики в рамках возложенных функций и задач

Знать:

ПК-1.3/Зн1 Основные методы и инструменты реализации государственной политики в сфере управления организациями, включая процессный подход, стандартизацию административных процедур, риск-ориентированное управление и методы оценки эффективности управленческих решений.

Уметь:

ПК-1.3/Ум1 Применять методы реализации государственной политики при проектировании и совершенствовании бизнес-процессов, разработке административных регламентов и внедрении контрольных механизмов, обеспечивающих достижение установленных целей и соблюдение нормативных требований.

Владеть:

ПК-1.3/Нв1 Навыками выбора и применения адекватных методов реализации государственной политики в профессиональной деятельности, включая моделирование процессов, разработку дорожных карт изменений и оформление обоснованных предложений по совершенствованию управленческих процедур.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Процессно-ориентированное управление» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 6.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен принимать участие в осуществлении функций и задач по выработке государственной политики		
ПК-1.1 Определяет и использует нормативно-правовую базу при осуществлении функций и задач по выработке государственной политики	Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Производственная практика: организационно-управленческая практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Принятие и исполнение государственных решений, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Управление в социальной сфере, Управление государственными и муниципальными активами
ПК-1.2 Принимает участие в процессе формирования, согласования и утверждения нормативно-правовых актов, регламентирующих полномочия и действия по выработке государственной политики	Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Производственная практика: организационно-управленческая практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Принятие и исполнение государственных решений, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Управление государственными и муниципальными активами
ПК-1.3 Определяет и применяет методы реализации государственной политики в рамках возложенных функций и задач	Макроэкономическое планирование и прогнозирование, Производственная практика: организационно-управленческая практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Принятие и исполнение государственных решений, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Управление в социальной сфере
УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		
УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей	Гражданское право, Общественный проект "Обучение служением", Производственная практика: организационно-управленческая практика, Управление изменениями, Управление человеческими ресурсами	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика

УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Гражданское право, Общественный проект "Обучение служением", Основы права, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Управление изменениями, Управление человеческими ресурсами	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика
--	--	---

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Шестой семестр	144	4	54	18	36	2	0,3	53,7	Экзамен
Всего	144	4	54	18	36	2	0,3	53,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические основы процессного подхода к управлению	37,88	6	12	17,88
Тема 1.1. Процессный подход к управлению организацией	13,96	2	4	5,96
Тема 1.2. Бизнес-процесс: понятие, сущность, типы	11,96	2	4	5,96
Тема 1.3. Правила выделения, анализа и проектирования процессов в организации	11,96	2	4	5,96
Раздел 2. Практические аспекты проектирования бизнес-процессов	72,12	12	24	35,82
Тема 2.1. Формирование процессно-ориентированной организации	11,96	2	4	5,96

Тема 2.2. Моделирование бизнес-процессов. Модель BPMN	11,96	2	4	5,96
Тема 2.3. Методология описания бизнеспроцессов IDEF	11,96	2	4	5,96
Тема 2.4. Принципы и подходы к комплексной регламентации бизнес-процессов организации	11,96	2	4	5,96
Тема 2.5. Организация управления бизнеспроцессами. Цели и метрики бизнеспроцессов	11,96	2	4	5,96
Тема 2.6. Совершенствование бизнес-процессов	12,32	2	4	6,02

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Теоретические основы процессного подхода к управлению	Тестирование	Экзамен
2	Практические аспекты проектирования бизнес-процессов	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические основы процессного подхода к управлению Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ Что представляет собой управляющее воздействие в модели бизнес-процесса? а) ресурсы, преобразуемые в ходе процесса б) информация, материалы и заявки, поступающие от поставщиков в) нормы, стандарты, законодательные требования и ограничения, задающие правила выполнения работ г) конечный продукт или услуга, передаваемая потребителю Ответ: в		УК-2
2	Выберите один правильный ответ Какая из перечисленных сред относится к среде прямого воздействия внешней среды организации? а) экономические факторы б) технологические факторы в) политические факторы г) потребители Ответ: г		УК-2
3	Выберите один правильный ответ Какой подход к управлению предполагает деление организации на обособленные структурные подразделения по видам деятельности? а) процессный подход б) функциональный подход в) проектный подход г) системный подход		УК-2

	Ответ: б	
4	Выберите один правильный ответ Что из перечисленного является примером косвенного воздействия внешней среды на организацию? а) требования поставщиков б) социальные факторы в) жалобы потребителей г) действия конкурентов Ответ: б	УК-2
5	Выберите один правильный ответ Ключевым принципом процессного управления является: а) жёсткая вертикальная иерархия и централизация принятия решений б) ориентация на результат и удовлетворённость клиента в) максимальная детализация должностных инструкций г) приоритет функциональных подразделений над сквозными потоками работ Ответ: б	УК-2
6	Установите соответствие становите соответствие между понятием и его определением. Понятия: А. Вход процесса Б. Выход процесса В. Ресурсы процесса Г. Владелец процесс Определения: 1. должностное лицо, которое осуществляет контроль процесса и несет ответственность за процесс 2. материалы, оборудование и информация, которые необходимы для реализации процесса 3. информация, материалы, заявки, поступающие от поставщиков 4. продукты, услуги, документы, решения, передаваемые потребителям Ответ: А-3, Б-4, В-2, Г-1	УК-2
7	Установите соответствие Установите соответствие между методом анализа бизнес-процессов и его сущностью. Методы: А. Функционально-стоимостный анализ Б. Бенчмаркинг В. Диаграмма Исикавы Г. ABC-анализ процесса Сущность: 1. визуальный инструмент для структурированного анализа связей между причинами и их следствиями. 2. оценка затрат по каждой операции процесса 3. метод классификации этапов бизнес-процесса или операций внутри компании по степени их влияния на общий результат 4. метод анализа и сравнения процессов, показателей, продуктов или бизнес-моделей организации с лучшими отраслевыми и межотраслевыми практиками. Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3	УК-2
8	Установите соответствие Установите соответствие между видом регламента и его характеристикой. Виды регламентов: А. Положение о процессе Б. Процедура В. Рабочая инструкция Г. Матрица ответственности Характеристика: 1. детальное пошаговое описание последовательности действий с указанием исполнителей и сроков 2. стратегический документ, описывающий миссию, цели, границы и владельца процесса 3. регламентирует конкретные операции на уровне отдельных сотрудников 4. определяет распределение рейсов и зон ответственности участников процесса Ответ: А-2, Б-1, В-3, Г-4	УК-2
9	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность действий при актуализации регламента процесса в связи с выявленными рисками (в ответе укажите цифры через запятую): 1. внесение корректировок в регламент с сохранением целостности документа 2. выявление несоответствий и устаревших положений в действующем регламенте 3. оценка влияния предлагаемых изменений на смежные процессы и документы 4. мониторинг эффективности обновлённого регламента в процессе 5. формулирование обоснованных изменений с учётом новых риск-ориентированных индикаторов	ПК-1

	Ответ:	2,3,5,1,4	
10	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов внедрения риск-ориентированного управления в бизнес-процесс (в ответе укажите цифры через запятую): 1. разработка мер реагирования на выявленные риски 2. идентификация потенциальных рисков на каждом этапе процесса 3. интеграция контрольных точек и риск-индикаторов в регламент процесса 4. оценка вероятности и влияния каждого риска 5. обучение сотрудников работе с обновлённым регламентом 6. мониторинг и актуализация мер реагирования по результатам наблюдений		ПК-1
	Ответ:	2,4,1,3,5,6	
11	Дайте верный ответ Как называется этап процесса управления рисками, на котором выявляются потенциальные угрозы и возможности?		ПК-1
	Ответ:	идентификация	
12	Дайте верный ответ Как называется документ бизнес-процесса, содержащий описание процедур, зон ответственности и контрольных точек, подлежащий периодической актуализации?		ПК-1
	Ответ:	регламент	
13	Дайте верный ответ Как называется показатель, встраиваемый в контрольные точки процесса для своевременного обнаружения отклонений?		ПК-1
	Ответ:	индикатор риска	
14	Дайте верный ответ Как называется процедура проверки соблюдения регламентов и достижения плановых значений показателей процесса?		ПК-1
	Ответ:	аудит	
15	Дайте верный ответ Как называется совокупность действий по приведению документации в соответствие с текущими условиями и выявленными рисками?		ПК-1
	Ответ:	актуализация	

2. Практические аспекты проектирования бизнес-процессов Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов управления бизнес-процессами (в ответе укажите цифры через запятую): 1. мониторинг и измерение показателей 2. стратегическое планирование целей и критических процессов 3. моделирование и описание текущего состояния процесса 4. разработка целевой модели процесса и внедрение изменений 5. анализ и диагностика, выявление узких мест и потерь		УК-2
	Ответ:	2,3,5,4,1	
2	Установите правильную последовательность установите правильную последовательность действий при проведении анализа бизнес-процесса (в ответе укажите цифры через запятую): 1. выявление корневых причин отклонений с помощью метода «5 Почему» 2. сбор фактических данных по показателям процесса 3. разработка предложений по устранению проблемных зон 4. сравнительный анализ плановых и фактических значений показателей 5. идентификация «узких мест» и избыточных операций		УК-2
	Ответ:	2,4,5,1,3	
3	Дайте верный ответ Как называется подход к управлению, при котором деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, ориентированных на создание ценности для потребителя?		УК-2
	Ответ:	процессное управление	
4	Дайте верный ответ Как называется методология описания бизнес-процессов, использующая нотацию с аббревиатурой, расшифровывающейся как «Integration Definition for Function Modeling»?		УК-2
	Ответ:	IDEF	
5	Дайте верный ответ Как называется система показателей, охватывающая четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение/развитие?		УК-2
	Ответ:	сбалансированная система показателей	

6	Дайте верный ответ Как называется документ, формализующий порядок выполнения операций, распределение ответственности и правила взаимодействия в процессе?	УК-2
	Ответ: регламент	
7	Дайте верный ответ Как называется цикл непрерывного совершенствования, реализуемый в логике «планируй – делай – проверяй – действуй»?	УК-2
	Ответ: цикл Деминга/цикл PDCA	
8	Выберите один верный ответ Что является контрольной точкой в бизнес-процессе с точки зрения управления рисками? а) этап процесса, где происходит согласование с внешним регулятором б) операция, в которой осуществляется проверка параметров процесса и выявление отклонений в) финальная стадия процесса перед передачей результата потребителю г) момент назначения владельца процесса	ПК-1
	Ответ: б	
9	Выберите один верный ответ Какое действие относится к актуализации организационно-распорядительных документов процесса? а) разработка новой модели процесса с нуля б) выявление устаревших положений и формулирование обоснованных изменений в действующих документах в) проведение аудита финансовой отчётности подразделения г) внедрение нового программного обеспечения для моделирования	ПК-1
	Ответ: б	
10	Выберите один верный ответ Что из перечисленного является элементом управления рисками в регламенте процесса? а) описание корпоративной культуры организации б) перечень ключевых показателей эффективности в) риск-ориентированные индикаторы и меры реагирования на отклонения г) схема организационной структуры подразделения	ПК-1
	Ответ: в	
11	Выберите один верный ответ Какой документ в первую очередь подлежит актуализации при выявлении новых рисков в процессе? а) должностная инструкция рядового сотрудника б) стратегический план организации в) регламент процесса с описанием контрольных точек и мер реагирования г) коллективный договор	ПК-1
	Ответ: в	
12	Выберите один верный ответ Что означает требование сохранения целостности и непротиворечивости документации при её актуализации? а) все изменения должны быть согласованы с внешним аудитором б) обновлённые версии регламентов должны быть согласованы с другими взаимосвязанными документами и не содержать внутренних противоречий в) каждый сотрудник должен иметь индивидуальную версию документа г) документы должны храниться в бумажном виде не менее пяти лет	ПК-1
	Ответ: б	
13	Установите соответствие Установите соответствие между действием по управлению рисками и его содержанием. Действия: А. Идентификация риска Б. Оценка риска В. Разработка мер реагирования Г. Мониторинг рисков Содержание: 1. определение вероятности наступления и величины возможного ущерба 2. отслеживание изменений уровня риска и эффективности принятых мер 3. выявление потенциальных угроз и возможностей для процесса 4. формирование плана действий по снижению, передаче или принятию риска	ПК-1
	Ответ: А-3, Б-1, В-4, Г-2	

14	Установите соответствие Установите соответствие между видом отклонения в процессе и мерой реагирования. Отклонения: А. Превышение времени выполнения операции более чем на 20% Б. Брак на финальной стадии процесса В. Отсутствие утверждённого регламента у нового сотрудника Г. Недостижение планового значения показателя качества Меры реагирования: 1. проведение внепланового инструктажа и адаптация регламента 2. анализ причин задержки и корректировка временных нормативов 3. анализ причин брака, корректировка контрольных точек и пересмотр критериев приёмки 4. усиление контроля на критических этапах и пересмотр показателей		ПК-1
	Ответ:	А-2, Б-3, В-1, Г-4	
15	Установите соответствие Установите соответствие между уровнем риска и рекомендуемым действием. Уровень риска: А. Низкий Б. Средний В. Высокий Г. Критический Действие: 1. немедленная остановка процесса и введение плана восстановления 2. разработка плана мероприятий по снижению риска с определённым бюджетом 3. регулярный мониторинг без дополнительных мер 4. внедрение дополнительных контрольных процедур и страховочных механизмов		ПК-1
	Ответ:	А-3, Б-2, В-4, Г-1	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен шестой семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Организация: внутренняя и внешняя среды.		ПК-1, УК-2
	Ответ:	Внутренняя среда организации охватывает все элементы, находящиеся под прямым контролем руководства: структуру управления, кадры, технологии, корпоративную культуру, финансовые и материальные ресурсы, а также внутренние регламенты и бизнес-процессы. Внешняя среда подразделяется на среду прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, регуляторы, партнёры) и среду косвенного воздействия (экономические, политические, социальные, технологические и экологические факторы). Эти две среды находятся в постоянном взаимодействии: изменения во внешней среде вынуждают организацию адаптировать внутренние механизмы, а эффективность внутренних процессов определяет способность компании гибко реагировать на внешние вызовы. Для устойчивого развития организация должна систематически мониторить обе среды и выстраивать механизмы обратной связи между ними.	
2	Дайте развернутый ответ Процессное управление и его принципы.		ПК-1, УК-2
	Ответ:	Процессное управление — это подход к менеджменту, при котором деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, ориентированных на создание ценности для потребителя и достижение стратегических целей. Ключевые принципы процессного управления включают: ориентацию на результат и удовлетворённость клиента (внутреннего и внешнего), непрерывность и сквозной характер процессов, персональную ответственность владельца процесса за его эффективность, стандартизацию и регламентирование операций, а также постоянное совершенствование на основе измеряемых показателей. Дополнительно важны принципы прозрачности (визуализация потоков работ), минимизации потерь и устранения избыточных согласований, а также принятие решений на основе фактических данных, а не интуиции. В совокупности эти принципы позволяют повысить управляемость, скорость и качество выполнения работ при одновременном снижении издержек.	
3	Дайте развернутый ответ Разные подходы к управлению: функциональный, процессный, проектный.		ПК-1, УК-2

	Ответ: Функциональный подход предполагает деление организации на обособленные структурные подразделения (отделы, службы) по видам деятельности, каждое из которых решает свой локальный круг задач, что обеспечивает высокую специализацию, но часто создаёт барьеры на стыках между отделами и затрудняет сквозное управление результатом. Процессный подход фокусируется на сквозных цепочках действий, пересекающих функциональные границы и завершающихся созданием продукта или услуги для конкретного потребителя, что позволяет управлять потоком работ в целом, снижать потери и повышать клиентоориентированность. Проектный подход применяется для выполнения уникальных, ограниченных по времени задач с чётко определёнными целями, ресурсами и бюджетом, и предполагает временную структуру управления, которая расформировывается после завершения проекта. На практике современные организации часто используют гибридные модели, сочетая все три подхода: базовые повторяющиеся процессы ведутся процессно, уникальные инициативы — проектно, а функциональные подразделения обеспечивают необходимую экспертизу и ресурсную поддержку.	
4	Дайте развернутый ответ Понятие и сущность, типы бизнес-процессов организации. Ответ: Бизнес-процесс — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входные ресурсы в выходные результаты (продукты или услуги), обладающие ценностью для потребителя. Сущность бизнес-процесса заключается в сквозной логике создания ценности: от получения запроса клиента до его полного удовлетворения, независимо от количества задействованных подразделений. По назначению бизнес-процессы традиционно делятся на три типа: основные (профильные) процессы, которые непосредственно создают ценность для внешнего клиента и генерируют доход (разработка, производство, продажи, логистика, обслуживание); обеспечивающие (поддерживающие) процессы, которые создают необходимые условия для основных (управление персоналом, ИТ-обеспечение, закупки, бухгалтерский учёт, юридическая поддержка); и процессы управления (стратегическое планирование, бюджетирование, контроль качества, риск-менеджмент), которые задают цели, нормы и правила для всей системы. Такое деление помогает выстраивать иерархию процессов и расставлять приоритеты при оптимизации.	ПК-1, УК-2
5	Дайте развернутый ответ Принципы формирования процессно-ориентированной организации. Ответ: Формирование процессно-ориентированной организации строится на принципе первичности процессов по отношению к организационной структуре, то есть структура подстраивается под потоки создания ценности, а не наоборот. Реализуется принцип назначения владельца каждого сквозного процесса, который несёт полную ответственность за его результат, имеет полномочия распоряжаться ресурсами и влияет на участников из разных функциональных подразделений. Важнейшим принципом является сквозная измеримость — каждый процесс должен иметь количественные и качественные показатели эффективности и результативности, увязанные со стратегическими целями организации. Также применяются принципы стандартизации и документирования (все процессы описываются в регламентах), непрерывного совершенствования (цикл PDCA), клиентоориентированности (каждый процесс оценивается с позиции ценности для конечного получателя) и минимальной иерархии, когда решения принимаются максимально близко к месту их исполнения, а бюрократические барьеры минимизируются.	ПК-1, УК-2
6	Дайте развернутый ответ Элементы бизнес-процесса. Ответ: Любой бизнес-процесс включает следующие базовые элементы: входы (ресурсы, информация, материалы, заявки, поступающие от поставщиков или предыдущих этапов), выходы (результаты процесса в виде продуктов, услуг, документов или решений, передаваемых потребителям), а также управляющие воздействия (нормы, стандарты, стратегические указания, законодательные требования, ограничения), которые задают правила выполнения работ. Кроме того, обязательными элементами являются исполнители (персонал с необходимыми компетенциями), используемые механизмы и инструменты (оборудование, программное обеспечение, технологии), а также временные и стоимостные параметры (длительность, трудоёмкость, бюджет). Каждый процесс должен иметь чётко определённые границы (начало и окончание), владельца, ответственного за весь цикл, и систему контрольных точек для мониторинга хода выполнения. Взаимосвязь всех этих элементов описывается в процессной модели, которая служит основой для анализа и оптимизации.	ПК-1, УК-2
7	Дайте развернутый ответ Основные этапы управления бизнес-процессами.	ПК-1, УК-2

	Ответ: Управление бизнес-процессами включает цикл последовательных этапов: стратегическое планирование (определение миссии, целей и критических процессов, влияющих на их достижение), моделирование и описание текущего состояния процессов («как есть») с использованием соответствующих нотаций и инструментов. Затем проводится анализ и диагностика (выявление узких мест, потерь, избыточных операций, несоответствий) и разработка целевой модели процесса («как должно быть»), после чего осуществляется внедрение изменений и регламентация обновлённых процессов. Далее следуют этапы мониторинга и измерения показателей (сбор данных по ключевым индикаторам), контроль и аудит (проверка соблюдения регламентов и достижения плановых значений), а также корректирующие действия и постоянное совершенствование на основе обратной связи. Такой цикл носит итеративный характер и реализуется в логике непрерывных улучшений (PDCA), что позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям.	
8	Дайте развернутый ответ Регламентирование процессов. Виды регламентов. Ответ: Регламентирование процессов представляет собой формализацию и документальное закрепление порядка выполнения операций, распределения ответственности, правил взаимодействия и контрольных процедур с целью обеспечения повторяемости, управляемости и соответствия установленным стандартам. Основные виды регламентов включают: положение о процессе (стратегический документ, описывающий миссию, цели, границы, владельца и показатели процесса), процедуру (детальное пошаговое описание последовательности действий с указанием исполнителей, сроков и форм документов), рабочую инструкцию (регламентирует конкретные операции на уровне отдельных сотрудников), а также административные регламенты (внутренние нормативные акты, регулирующие взаимодействие подразделений и порядок принятия решений). Дополнительно различают технические регламенты, должностные инструкции, регламенты предоставления услуг и матрицы ответственности (RACI). Качество регламентации напрямую влияет на скорость обучения сотрудников, минимизацию ошибок и прозрачность управленческих процессов.	ПК-1, УК-2
9	Дайте развернутый ответ Система стратегических целей и показателей бизнес-процессов. Ответ: Система стратегических целей и показателей выстраивается по принципу каскадирования — от миссии и видения компании к стратегическим направлениям, затем к целям верхнего уровня, целям процессов и конкретным операционным задачам. Для каждой цели назначаются ключевые показатели эффективности (KPI), которые должны быть измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени; при этом показатели делятся на результативные (отражают итоговый выход процесса — объём, качество, удовлетворённость клиента) и процессные (характеризуют ход выполнения — время цикла, производительность, процент брака, загрузку ресурсов). В основе такой системы часто используется сбалансированная система показателей (BSC), которая охватывает четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение/развитие. Кроме того, показатели процессов должны быть привязаны к владельцам процессов и транслироваться в индивидуальные KPI сотрудников, чтобы обеспечить согласованность действий на всех уровнях организации и объективную оценку вклада каждого участника.	ПК-1, УК-2
10	Дайте развернутый ответ Анализ бизнес-процессов. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов. Ответ: Анализ бизнес-процессов представляет собой систематическое исследование их характеристик (эффективности, результативности, гибкости, надёжности и стоимости) с целью выявления проблемных зон, избыточных операций, потерь и потенциала для улучшения. К основным методам анализа относятся: функционально-стоимостный анализ (оценка затрат по каждой операции), временной анализ (измерение длительности и простоев), метод «узких мест» (выявление этапов, лимитирующих общую пропускную способность), анализ соответствия (сравнение реального исполнения с регламентом), а также причинно-следственный анализ и метод «5 Почему» для поиска корневых причин отклонений. Среди инструментов выделяют визуальное моделирование в нотациях BPMN, IDEF0 и EPC, диаграммы потока данных, карты потока создания ценности (VSM), а также специализированные BPM-системы и программные пакеты для имитационного моделирования и статистической обработки данных. Комплексное применение этих методов позволяет не только диагностировать текущие проблемы, но и прогнозировать эффект от предлагаемых изменений до их реального внедрения.	ПК-1, УК-2

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленных целей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-2.2 Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-1 Способен принимать участие в осуществлении функций и задач по выработке государственной политики.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Определяет и использует нормативно-правовую базу при осуществлении функций и задач по выработке государственной политики.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.2 Принимает участие в процессе формирования, согласования и утверждения нормативно-правовых актов, регламентирующих полномочия и действия по выработке государственной политики.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.3 Определяет и применяет методы реализации государственной политики в рамках возложенных функций и задач.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 424 с - 978-5-534-18522-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586395> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова, В. Л. Горохов, В. А. Дрецинский, М. А. Косухина, В. И. Фомин. - Москва: Юрайт, 2026. - 333 с - 978-5-534-04909-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585849> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)
3. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
4. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения