

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление бизнес-процессами

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)–составитель(и):

Преподаватель

Бизнес-консультант
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Алешин Игорь Николаевич.

Алешин И.Н.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины	6
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Нормативные правовые документы	8
7.2. Основная литература	8
7.3. Дополнительная литература	9
7.4. Интернет ресурсы, справочные системы	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	9

1. Цель и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины являются обучение слушателей основам процессного управления, моделированию, совершенствованию и контролю бизнес-процессов, а также приобретение слушателями практических навыков выделения, декомпозиции, описания и оптимизации бизнес-процессов. Программа предусматривает ряд практических кейсов по каждой теме дисциплины.

Комплекс методик и примеров, включенных в дисциплину, обеспечивает целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления организацией.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-1. Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Знать: - основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению; - основы технологии управления процессами - подходы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов	Уметь: - видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации; - использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением. - выделять, моделировать и декомпозировать любые процессы на поддающиеся анализу части процессов (строить блок-схемы процессов)	Владеть: - методиками моделирования и регламентации процессов. - самостоятельно анализировать бизнес-процессы в компании и уметь разрабатывать мероприятия, позволяющие повысить эффективность бизнес-процессов

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 26 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	16	
Промежуточная аттестация	форма час.	3 (Т)
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)	26	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации		
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Концепция управления бизнес- процессами	4	2	2		2							
2.	Моделирование бизнес- процессов	4	2			2	2						
3.	Совершенствова ние бизнес- процессов	6	2			2	4						
4.	Регламентация и контролирование бизнес- процессов	6	2			2	4						
5.	Организация процессного	6	2			2	4						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	управления в компании												
Итого:		26	10	2		8	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т)
Всего		26	10	2		8	16						

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Концепция управления бизнес- процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами
Тема 2. Моделирование бизнес-процессов	Нотации и инструментальные средства моделирования, технология описания БП, моделирование процессов, проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
Тема 3. Совершенствование бизнес-процессов	Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, совершенствование процессов, реинжиниринг процессов.
Тема 4. Регламентация и контролирование бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, внедрение регламентов усовершенствованных процессов, контролирование процессов, KPI процессов и мотивация персонала, практика непрерывного совершенствования
Тема 5. Организация процессного управления в компаниях	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение, процессный офис, организация проекта по описанию бизнес-процесса, привлечение консультантов

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- изучение лекционных материалов и материалов учебника
- подготовку к промежуточному контролю
- самостоятельное изучение разделов курса
- подготовка к участию в дискуссиях
- обзор интернет - сайтов и разработка каталога интернет - ресурсов по заданной

теме

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Укажите основное отличие проекта от процесса?
2. Каковы преимущества процессного управления перед функциональным?
3. Кто такой владелец процесса?
4. Какие потребители процессов бывают и почему они важны?
5. Результативность и эффективность процесса
6. Классификация процессов
7. Что значит управлять процессом?
8. Основные цели описания бизнес-процессов
9. Какие типы моделей нужно разрабатывать на этапе описания бизнес-процесса?
10. Правильное наименование процесса
11. Декомпозиция/ детализация процессов
12. Какой критерий является основным при выборе глубины описания бизнес-процесса?
13. Нотации и инструментальные средства моделирования
14. CASE-средства моделирования и управления процессами
15. Из чего состоит типовой проект моделирования процесса?
16. Какие виды анализа процессов Вам известны?
17. Подходы к совершенствованию процессов (реинжиниринг и оптимизация процессов)
18. Какие типы моделей нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?
19. С какой периодичностью обычно в организации проводится реинжиниринг бизнес-процессов?
20. Комплекс работ по оптимизации процессов
21. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
22. Основные подходы к автоматизации процессов
23. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
24. Какие бывают виды регламентов?
25. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
26. Из чего должен состоять План внедрения процесса «как должно быть»?
27. KPI и контролирование процессов
28. Какое количество KPI процесса может измеряться/ рассчитываться?
29. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?
30. Связь процессов и системы мотивации персонала

31. На какое количество КРІ процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
32. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях
33. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
34. Этапы внедрения процессного управления в компании
35. Назначение и функционал Процессного офиса?
36. Корпоративная процессная методология
37. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативные правовые документы

7.2. Основная литература

1. Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы. – М.: «Весть-МетаТехнология, 1999
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2014
3. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Издательство Юрайт, 2019.
4. Зуева А.Н., Канева И.Ю., Бизнес-процессы. Анализ, моделирование, управление. Учебное пособие., Лань, 2023.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2023. – (Учебники для программы МВА)
6. Таран С.А., Процесс управления как система. Издание 2, Наш круг, 2024.
7. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.3. Дополнительная литература

1. М.Каменнова, А.Громов, М.Ферапонтов, А.Штамалюк. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Весть-МетаТехнология, 2001.
2. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб: Издательство СПб Университета, 1997. – 332 с.
5. Август-Вильгельм Шеер. Моделирование бизнес-процессов. – М.: «Весть-МетаТехнология, 1999
6. Г.Н. Калянов CASE – технологии: Консалтинг в автоматизации бизнес-процессов - М.: Горячая линия-Телеком, 2002
7. С.В.Маклаков. BPwin, ERwin – CASE-средства разработки информационных систем. – М., «ДИАЛОГ-МИФИ», 2001
8. С.В.Маклаков. Моделирование бизнес-процессов с ALLFusion Process Modeler – М: ДИАЛОГ-МИФИ, 2003
9. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
10. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. – СПб: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.

7.4. Интернет ресурсы, справочные системы

1. <http://abpmp.org.ru>
2. www.executive.ru
3. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
4. <http://www.aup.ru>
5. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
6. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
7. <https://www.elma-bpm.ru>
8. <http://bpms.ru/links>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

Для проведения занятий по указанной дисциплине преподавателю необходимо следующее учебно-лабораторное оборудование:

- компьютерное и мультимедийное оборудование: используется программа PowerPoint для демонстрации слайдов с учебно-теоретическим материалом курса;
- мультимедийный проектор для проектирования изображения компьютерных слайдов;
- флипчарт с блокнотами для записи ключевых идей дискуссии в аудитории
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).