

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

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

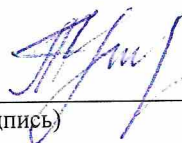
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление бизнес-процессами
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

Преподаватель-консультант



(Подпись)

Алешин АВ.
(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
4.1 Структура дисциплины	6
4.2 Содержание дисциплины.....	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	10
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости	10
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации	10
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1 Основная литература.	11
7.2 Дополнительная литература.....	11
7.3 Интернет-ресурсы	12
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» является формирование у слушателей знаний процессного управления компанией, навыков управления производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления. 3

Задачами дисциплины являются: – изучение с понятийно-категориального аппарата в области управления бизнес-процессами; – формирование представлений о процессном подходе к управлению и его отличию от традиционного функционального подхода; – обеспечение освоения современных методов диагностирования параметров моделей бизнес-процессов и программных средств моделирования и анализа бизнес-процессов; – формирование навыков и умений, необходимых для постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией процессного подхода.

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
Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	Владеть навыками стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами (ПК-1)	- методологии и принципов процессного управления; – основных принципы оформления результатов работы по анализу бизнес-процессов; – методов реинжиниринга бизнес-процессов, как метода антикризисного управления; – методов оценки эффективности организации; – факторов, влияющих на конкурентоспособность компании.	- оценивать и анализировать достоинства и недостатки различных типов управления и последствия их применения; – ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией процессного подхода; – анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее	– Владеть: – инструментами анализа и проектирования бизнес-процессов; – методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; – программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов; – методами диагностирования финансово-экономического состояния организации; – методами реинжиниринга и

			<p>ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>– моделировать бизнес-процессы и анализировать модели бизнес-процессов; – использовать информационные технологии при проведении моделирования и оптимизации бизнес-процессов; – принимать эффективные решения при проведении реинжиниринга; – управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления.</p>	совершенствования бизнес-процессов
--	--	--	---	------------------------------------

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

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:		8/4	8/2
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/1	6
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6/3	2/2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		8	8
Промежуточная аттестация	форма	Зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		18/4	16/2

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Бизнес- процесс, процессный подход. Процессный подход к управлению. Процессный	14/2						6/2	4		2/2	8	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Кейс (К).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	подход в рамках ИСО 9001.												
2	Тема 2. Определение процессов организации. Описание и анализ бизнес- процессов.	10/2	4/2			4/2	4	2	2				
3	Тема 3. Непрерывное улучшение процессов. Практические трудности внедрения бизнес- процессов.	8/2	4/2	2/1		2/1	4						К
Итого:		32/6	8/4	2/1		6/3	8	8/2	6		2/2	8	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		34/6	8/4	2/1		6/3	8	8/2	6		2/2	8	2

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины по видам занятий

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
---------------------------------	---------------------------

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Бизнес-процесс, процессный подход. Процессный подход к управлению. Процессный подход в рамках ИСО 9001.	Бизнес-процесс. Управление бизнес-процессами-важнейший элемент системы управления современной компании. Общая концепция внедрения процессного подхода в компании, разъяснение основных терминов и определений. Процессный и системный подход в рамках ИСО 9001. Описание бизнес-процессов при внедрении системы менеджмента качества по требованиям ИСО 9001.
Тема 2. Определение процессов организации. Описание и анализ бизнес-процессов.	Определение процессов управления и разработка показателей для управления процессами. Примеры показателей. Внедрение бизнес-процессов на предприятии. Цикл PDCA. Жизненный цикл процесса. Совершенствование процессов на основе цикла PDCA.
Тема 3. Непрерывное улучшение процессов. Практические трудности внедрения бизнес-процессов.	Вопросы мониторинга процессов и выполнения корректирующих действий. Непрерывное улучшение процессов. Причины, препятствующие успеху бизнес-процессов. Практические трудности внедрения процессов.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Управление бизнес-процессами» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

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

После этого у вас 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 зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Процессный и системный подход в рамках ИСО 9001	4
2	Цикл PDCA. Жизненный цикл процесса	4
3	Современные технологии управления бизнес-процессами.	8
Итого:		16

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в разборе кейсов:

Кейс 1 Классификация процессов компании ТМ (производитель группы товаров медицинского назначения)

Задание. Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте список возможных проблем, связанных с существующей организацией процесса

Кейс 2. Моделирование процессов

Задание: Опишите процесс в нотации простой блок-схемы. Укажите проблемы и «узкие места» процесса и подготовьте свои предложения по их решению. Презентуйте модель процесса аудитории с ответами на вопросы

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачет. Зачет проходит в виде письменного развернутого ответа на один из вопросов:

1. Что такое бизнес-процесс?
2. Характеристики бизнес-процесса.
3. Виды потребителей результатов бизнес-процесса.
4. Виды бизнес-процессов.
5. Схематично отобразите шаблон бизнес-процесса.
6. Оптимизация бизнес-процесса.
7. Вход, выход процесса.
8. Владелец процесса. Роль и задачи владельца процесса.
9. Окружение процесса.
10. Классификация процессов.
11. Отличие процесса от процедуры.
12. Что такое процессный подход?
13. Способ внедрения процессного подхода.
14. Внедрение и измерение 7 процессов в компании.
15. Анализ процессов на предприятии.
16. Взаимосвязь процессного подхода и СМК ИСО 9001.
17. Планирование процессов.
18. Идентификация процессов организации (системный подход к менеджменту).
19. Корректирующие и предупреждающие действия.
20. Улучшение процессов.
21. Цикл PDCA.
22. Аудит процесса.
23. Как можно оценить уровень зрелости процесса?
24. Понятие «качество продукции».
25. Каковы основные объекты качества?

26. Назовите основные элементы любого процесса.
27. Определите сущность системного подхода.
28. Основные модели системы управления качеством.

Таблица 7 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2023.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Инфра-М, 2023. – 319 с.
3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учеб, пособие для вузов [Текст] / Ю.В. Куприянов, Е.А. Кутлунин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 128 с.
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 534 с.

7.2 Дополнительная литература.

1. Д. Джестон, Й. Нелис. «Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов» [Текст] / Джестон Д., Нелис Й. – Альпина Паблишер 2015. – 641 с.
2. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
3. Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / О.С. Рудакова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с
Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство. Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004

7.3 Интернет-ресурсы

1. <https://www.ariscommunity.com> – методология ARIS и программный продукт для моделирования бизнес-процессов организаций
2. <https://www.businessstudio.ru> – сайт современной технологии управления
3. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
4. <https://www.elma-bpm.ru> – программные продукты по управлению бизнес-процессами
5. <https://www.rbc.ru> – «РосБизнесКонсалтинг». 6. <https://www.oecd.org> – Организация экономического сотрудничества и развития

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).