

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: 22.07.2026 14:32:38
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

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

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Предпринимательство и управление проектами

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 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

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, декомпонировать 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

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-3.2 Содействует реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды

Знать:

ОПК-3.2/Зн1 Методологию и этапы проектирования кросс-функциональных процессов, включая правила выделения границ, владельцев, точек передачи ответственности и критических интерфейсов между подразделениями.

Уметь:

ОПК-3.2/Ум1 Проводить анализ существующего кросс-функционального процесса (или регламента) для выявления разрывов, дублирования и избыточных согласований с последующей разработкой целевой модели.

Владеть:

ОПК-3.2/Нв1 Навыками разработки и формализации административных регламентов и проектной документации по кросс-функциональному процессу, включая описание процедур, зон ответственности и контрольных точек, для обеспечения его практического внедрения и последующей актуализации.

ОПК-3.3 Оценивает последствия реализации организационно-управленческих решений

Знать:

ОПК-3.3/Зн1 Современные методы и критерии оценки эффективности кросс-функциональных процессов, позволяющие выявлять зоны для потенциальных улучшений.

Уметь:

ОПК-3.3/Ум1 Генерировать и сравнивать альтернативные сценарии реорганизации процесса (регламента) с оценкой их влияния на скорость, качество и затраты.

Владеть:

ОПК-3.3/Нв1 Навыками оформления обоснованных предложений по усовершенствованию в виде формализованных целевых моделей, дорожных карт и обновлённых регламентов для принятия управленческого решения.

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории

Знать:

ОПК-1.2/Зн1 Базовые нотации и типы моделей бизнес-процессов (IDEF0, BPMN, DFD), их синтаксис и область применимости для решения управленческих задач.

Уметь:

ОПК-1.2/Ум1 Выбирать и применять адекватный инструмент моделирования (нотацию и программное средство) для формализации, анализа и визуализации текущего состояния процесса.

Владеть:

ОПК-1.2/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.

ОПК-1.3 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории

Знать:

ОПК-1.3/Зн1 Основные положения управленческой теории в части организации и управления бизнес-процессами, включая принципы декомпозиции, регламентации и оценки эффективности процессов для обоснованного принятия решений.

Уметь:

ОПК-1.3/Ум1 Применять знания управленческой теории для идентификации проблемных зон в бизнес-процессах, выбора адекватных методов анализа и разработки обоснованных рекомендаций по повышению операционной эффективности подразделения.

Владеть:

ОПК-1.3/Нв1 Навыками решения стандартных профессиональных задач по описанию, анализу и оптимизации бизнес-процессов с использованием инструментов процессного управления и методов управленческой теории.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Процессно-ориентированное управление» относится к обязательной 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
ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;		
ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории	Деловые коммуникации и переговоры, Основы менеджмента, Управление изменениями, Учебная практика: ознакомительная практика, Экономика организации	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика

ОПК-1.3 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории	Деловые коммуникации и переговоры, Основы менеджмента, Теория отраслевых рынков, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Экономика организации	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;		
ОПК-3.2 Содействует реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Акселерация социальных и коммерческих проектов, Бизнес-планирование, Основы менеджмента, Основы финансовых расчетов, Теория отраслевых рынков, Управление изменениями, Управление человеческими ресурсами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Стратегический менеджмент
ОПК-3.3 Оценивает последствия реализации организационно-управленческих решений	Акселерация социальных и коммерческих проектов, Бизнес-планирование, Инвестиционный анализ, Основы менеджмента, Основы финансовых расчетов, Управление изменениями, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ, Производственная практика: преддипломная практика, Стратегический менеджмент

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	лекционные занятия	практические занятия	самостоятельная работа

	Всего	Лекционн.	Практичес	Самостоят
Раздел 1. Теоретические основы процессного подхода к управлению	35,88	6	12	17,88
Тема 1.1. Процессный подход к управлению организацией	11,96	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	71,82	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	12,02	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		ОПК-1
	Ответ:	в	
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		ОПК-1
	Ответ:	г	
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		ОПК-1
	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		ОПК-1
	Ответ:	б	
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		ОПК-1
	Ответ:	б	
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		ОПК-1
	Ответ:	А-3, Б-4, В-2, Г-1	

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	ОПК-1
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	ОПК-1
9	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность действий при проектировании кросс-функционального процесса (в ответе укажите цифры через запятую): 1. описание процедур, зон ответственности и контрольных точек 2. анализ существующего процесса для выявления разрывов и дублирования 3. согласование и утверждение целевой модели процесса с владельцами ресурсов 4. разработка целевой модели процесса «как должно быть» 5. выделение границ процесса, входов, выходов и ключевых стейкхолдеров Ответ: 5,2,4,1,3	ОПК-3
10	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов внедрения изменений в процесс (в ответе укажите цифры через запятую): 1. разработка дорожной карты внедрения с этапами и сроками 2. обучение сотрудников новым процедурам и регламентам 3. пилотное внедрение на ограниченном участке 4. оценка результатов пилота и корректировка модели 5. масштабирование изменений на весь процесс Ответ: 1,2,3,4,5	ОПК-3
11	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 Ответ: 2,3,5,1,4	ОПК-1

12	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 Ответ: 2,4,1,3,5,6	ОПК-1
13	Дайте верный ответ Как называется этап процесса управления рисками, на котором выявляются потенциальные угрозы и возможности? Ответ: идентификация	ОПК-1
14	Дайте верный ответ Как называется документ бизнес-процесса, содержащий описание процедур, зон ответственности и контрольных точек, подлежащий периодической актуализации? Ответ: регламент	ОПК-1
15	Дайте верный ответ Как называется показатель, встраиваемый в контрольные точки процесса для своевременного обнаружения отклонений? Ответ: индикатор риска	ОПК-1
16	Дайте верный ответ Как называется процедура проверки соблюдения регламентов и достижения плановых значений показателей процесса? Ответ: аудит	ОПК-1
17	Дайте верный ответ Как называется совокупность действий по приведению документации в соответствие с текущими условиями и выявленными рисками? Ответ: актуализация	ОПК-1
18	Дайте верный ответ Как называется документ, в котором фиксируется распределение ответственности по ролям в процессе (используется аббревиатура из четырёх латинских букв, но ответ дайте на русском: «матрица...»)? Ответ: матрица ответственности	ОПК-3
19	Дайте верный ответ Как называется метод совершенствования процессов, основанный на постоянных небольших улучшениях, реализуемых каждым сотрудником? Ответ: кайдзен	ОПК-3
20	Дайте верный ответ Как называется графическое отображение последовательности операций процесса с указанием участников и временных параметров? Ответ: карта процесса	ОПК-3
21	Дайте верный ответ Как называется процесс, который пересекает границы нескольких функциональных подразделений организации? Ответ: кросс-функциональный процесс	ОПК-3
22	Дайте верный ответ Кардинальное, фундаментальное, масштабное перепроектирование процесса? Ответ: реинжиниринг процесса	ОПК-3

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 Ответ: 2,3,5,4,1		ОПК-1

2	Установите правильную последовательность становите 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 Ответ: 2,4,5,1,3	ОПК-1
3	Дайте верный ответ Как называется подход к управлению, при котором деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, ориентированных на создание ценности для потребителя? Ответ: процессное управление	ОПК-1
4	Дайте верный ответ Как называется методология описания бизнес-процессов, использующая нотацию с аббревиатурой, расшифровывающейся как «Integration Definition for Function Modeling»? Ответ: IDEF	ОПК-1
5	Дайте верный ответ Как называется система показателей, охватывающая четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение/развитие? Ответ: сбалансированная система показателей	ОПК-1
6	Дайте верный ответ Как называется документ, формализующий порядок выполнения операций, распределение ответственности и правила взаимодействия в процессе? Ответ: регламент	ОПК-1
7	Дайте верный ответ Как называется цикл непрерывного совершенствования, реализуемый в логике «планируй – делай – проверяй – действуй»? Ответ: цикл Деминга/цикл PDCA	ОПК-1
8	Выберите один верный ответ Что из перечисленного относится к основным (профильным) бизнес-процессам организации? а) управление персоналом б) бухгалтерский учёт в) производство продукции г) стратегическое планирование Ответ: в	ОПК-3
9	Выберите один верный ответ Какая нотация моделирования бизнес-процессов предназначена для системы процессов? а) IDEF0 б) BPMN в) DFD г) EPC Ответ: а	ОПК-3
10	Выберите один верный ответ Владелец процесса – это: а) руководитель функционального подразделения, в котором выполняется большинство операций процесса б) сотрудник, ответственный за результат процесса, имеющий полномочия распоряжаться ресурсами и влиять на участников из разных подразделений в) специалист, документирующий процесс и контролирующий соблюдение регламентов г) внешний аудитор, оценивающий эффективность процесса Ответ: б	ОПК-3
11	Выберите один верный ответ Какой метод совершенствования процессов предполагает кардинальное переосмысление и перепроектирование? а) постоянные улучшения (Кайдзен) б) бенчмаркинг в) реинжиниринг г) стандартизация Ответ: в	ОПК-3
12	Выберите один верный ответ Что является критическим интерфейсом в кросс-функциональном процессе? а) точка передачи ответственности и результатов между подразделениями б) финальная стадия процесса перед передачей продукта потребителю в) этап согласования бюджета процесса г) точка измерения ключевого показателя эффективности Ответ: а	ОПК-3

13	Установите соответствие Установите соответствие между типом бизнес-процесса и его назначением. Типы процессов: А. Основные процессы Б. Обеспечивающие процессы В. Процессы управления Г. Процессы развития Назначение: 1. создают условия для функционирования основных процессов (закупки, ИТ, кадры) 2. задают цели, нормы и правила для всей системы (стратегия, бюджетирование) 3. непосредственно создают ценность для внешнего клиента и генерируют доход 4. направлены на инновации, обучение и долгосрочное развитие организации	ОПК-3
	Ответ: А-3, Б-1, В-2, Г-4	
14	Установите соответствие Установите соответствие между этапом проектирования кросс-функционального процесса и его содержанием. Этапы: А. Определение границ процесса Б. Назначение владельца процесса В. Описание точек передачи ответственности Г. Разработка целевой модели Содержание: 1. фиксация начала и окончания процесса с указанием входов и выходов 2. формирование формализованного описания процесса «как должно быть» 3. идентификация критических интерфейсов между подразделениями 4. закрепление персональной ответственности за результат процесса	ОПК-3
	Ответ: А-1, Б-4, В-3, Г-2	
15	Установите соответствие Установите соответствие между инструментом моделирования и его характеристикой. Инструменты: А. BPMN Б. IDEF0 Характеристика: 1. нотация для моделирования сквозных бизнес-процессов с детализацией событий и потоков работ 2. методология функционального моделирования с иерархической декомпозицией и дугами входов-выходов-управлений-механизмов	ОПК-3
	Ответ: А-1, Б-2	
16	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	ОПК-1
	Ответ: б	
17	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 отчетности подразделения г) внедрение нового программного обеспечения для моделирования	ОПК-1
	Ответ: б	
18	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	ОПК-1
	Ответ: в	
19	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	ОПК-1

	Ответ: в	
20	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 Ответ: б	ОПК-1
21	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 Ответ: А-3, Б-1, В-4, Г-2	ОПК-1
22	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 Ответ: А-2, Б-3, В-1, Г-4	ОПК-1
23	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 Ответ: А-3, Б-2, В-4, Г-1	ОПК-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.	ОПК-3, ОПК-1

	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. 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.	ОПК-3, ОПК-1
3	Дайте развернутый ответ Разные подходы к управлению: функциональный, процессный, проектный. 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.	ОПК-3, ОПК-1
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.	ОПК-3, ОПК-1
5	Дайте развернутый ответ Принципы формирования процессно-ориентированной организации.	ОПК-3, ОПК-1

	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.	
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.	ОПК-3, ОПК-1
7	Дайте развернутый ответ Основные этапы управления бизнес-процессами. 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.	ОПК-3, ОПК-1
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.	ОПК-3, ОПК-1
9	Дайте развернутый ответ Система стратегических целей и показателей бизнес-процессов.	ОПК-3, ОПК-1

	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.	
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.	ОПК-3, ОПК-1

7.1. Уровни овладения

Компетенция: **ОПК-3** **Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;**

Индикатор достижения компетенции: **ОПК-3.2 Содействует реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.**

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: **ОПК-3.3 Оценивает последствия реализации организационно-управленческих решений.**

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: ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории.

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: ОПК-1.3 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
		-

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. Дрешинский, 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 СГ

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