Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 14.07.2026 13:25:27
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
**(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Факультет/институт Полиграфический

УТВЕРЖДАЮ

Декан Полиграфического факультета

_____/Нагорнова И.В./

«26» февраля 2026 г

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Управление бизнес-процессами производства художественно-промышленных объектов**

Направление подготовки/специальность
**29.03.04 «Технология художественной обработки материалов»**

Профиль/специализация
**Дизайн и конструирование рекламных и арт-объектов**

Квалификация
**бакалавр**

Формы обучения
**очная**

Москва, 2026 г.

**Разработчик**

Заведующий кафедрой, к. т. н  /Ф.А. Доронин/

**Согласовано:**

Руководитель образовательной программы 29.03.04 Технология художественной обработки материалов



к.т.н., И.В. Нагорнова /

# Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине.....4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы.....5
3 Структура и содержание дисциплины.....5
3.1 Виды учебной работы и трудоемкость.....5
3.2 Тематический план изучения дисциплины.....5
3.3 Содержание дисциплины.....6
3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий.....7
3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ).....7
4 Учебно-методическое и информационное обеспечение.....7
4.1. Основная литература.....7
4.2. Дополнительная литература.....8
4.3. Электронные образовательные ресурсы.....8
4.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....8
5 Материально-техническое обеспечение.....9
6 Методические рекомендации.....9
6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения.....9
6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....9
7 Фонд оценочных средств.....10
7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения.....10
7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения.....10
7.3 Оценочные средства.....11

## 1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: формирование у студентов знаний процессного управления компанией, навыков управления производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии процессного управления.

Задачи дисциплины: 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.

Обучение по дисциплине направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

| **Код и наименование компетенций** | **Индикаторы достижения компетенции** |
|---|---|
| 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. | ИУК-2.1. Формулирует совокупность задач в рамках поставленной цели проекта, решение которых обеспечивает ее достижение<br>ИУК-2.2. Определяет связи между поставленными задачами, основными компонентами проекта и ожидаемыми результатами его реализации<br>ИУК-2.3. Выбирает оптимальные способы планирования, распределения зон ответственности, решения задач, анализа результатов с учетом действующих правовых норм, имеющихся условий, ресурсов и ограничений, возможностей использования |
| ОПК-7 Способен применять методы оптимизации технологических процессов производства художественных материалов и художественно-промышленных объектов с учетом требования потребителя | ИОПК-7.1 Оценивает параметры технологических процессов, выявляет узкие места и зоны для оптимизации, анализирует влияние различных факторов на качество конечного продукта<br>ИОПК-7.2 Анализирует предпочтения и запросы потребителей для адаптации технологических процессов, оценивает эстетические, функциональные и эксплуатационные характеристики продукции, предлагает технологические и организационно-управленческие решения, повышающие конкурентоспособность и качество продукции<br>ИОПК-7.3 Использует инструменты качества и другие методы для сокращения издержек и повышения эффективности производства<br>ИОПК-7.4 Определяет зоны оптимизации технологических процессов и производственного цикла, определяет программу улучшений исходя из целевых задач<br>ИОПК-7.5 Участвует в оптимизации производственных процессов с учетом технических, экономических и экологических требований<br>ИОПК-7.6 Оценивает результаты внедрения оптимизированных процессов по ключевым показателям, проводит тестирование и контроль качества продукции после внедрения изменений, определяет корректирующие меры на основе анализа данных и обратной связи |

## 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)». Модуль «Управление качеством

Дисциплина взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами:

-Нормативно-правовое обеспечение профессиональной деятельности

-математический анализ

-физика

-линейная алгебра

-математический анализ

-основы инжиниринга

## 3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (144 часа).

### 3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

Очная форма обучения

| № п/п | Вид учебной работы | Количество часов | Семестры 7 |
|---|---|---|---|
| **1** | **Аудиторные занятия** | **54** | **54** |
| | В том числе: | | |
| 1.1 | Лекции | 18 | 18 |
| 1.2 | Семинарские/практические занятия | 36 | 36 |
| 1.3 | Лабораторные занятия | | |
| **2** | **Самостоятельная работа** | **90** | **90** |
| **3** | **Промежуточная аттестация** | | |
| | Зачет/диф.зачет/экзамен | | Экзамен |
| | **Итого** | **144** | **144** |

### 3.2 Тематический план изучения дисциплины

Очная форма обучения

| № п/п | **Наименование раздела дисциплины** | Лекции | Лаб. | СРС | Всего |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления | 2 | 6 | 10 | 18 |
| 2 | Моделирование и анализ бизнес-процессов | 2 | 6 | 10 | 18 |
| 3 | Проектирование процессов | 2 | 6 | 10 | 18 |
| 4 | Управление эффективностью процессов | 4 | 6 | 20 | 30 |
| 5 | Трансформация бизнес- процессов | 4 | 6 | 20 | 30 |
| 6 | Внедрение процессного управления | 4 | 6 | 20 | 30 |
| Итого | | 18 | 36 | 90 | 144 |

### 3.3 Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела | Форма текущего контроля успеваемости |
|---|---|---|---|
| 1 | Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления | Понятие бизнес-процесса (БП), определение, виды процессов. Управляющие, операционные, поддерживающие БП. Декомпозиция БП. Подпроцессы, процедуры, функции. Концепция процессного управления организацией, отличие от функционального управления. Нацеленность управления БП на создание ценности для потребителя. Способы описания БП, роли в БП. | Устный опрос Письменная работа |
| 2 | Моделирование и анализ бизнес-процессов | Применение процессных моделей, виды моделей, цели моделирования. Компоненты процесса и программные средства. Методологии EPC, UML, IDEF. Сбор информации о процессе (разновидности источников информации). Валидация и имитационное моделирование. Роли участников анализа процессов. Отчет по результатам анализа. | Устный опрос Письменная работа |
| 3 | Проектирование процессов | Цели проектирования БП. Управление проектированием процессов. Описание текущего и будущего состояния процесса. Определение действий в рамках нового процесса. Управление изменениями. | Устный опрос Письменная работа |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | Управление эффективностью процессов | Понятие эффективности БП. Измерение эффективности. Показатели эффективности. KPI. Ключевые параметры (время, стоимость, производительность, качество). Отслеживание и контроль операций. Карта потока создания ценности. Методология картирование потока. Поддержка владельцев и менеджеров проектов в принятии | Устный опрос Письменная работа |
| | | решений. | |
| 5 | Трансформация бизнес-процессов | Трансформация и улучшения. Задачи высшего руководства и руководителей подразделений при трансформации процессов. Управление изменениями. Планирование управления изменениями. Готовность к изменениям. Гибкость и скорость изменений. Концепция непрерывного совершенствования – Continuous Improvement Process (CIP). | Устный опрос Письменная работа |
| 6 | Внедрение процессного управления | Экономическое обоснование для перехода организации к процессно-ориентированной модели управления. Пересечение процессов и оргструктуры План внедрения процессного управления. Переподготовка и центр компетенции в организации, роль лидерства, командная работа. Роль IT-поддержки по внедрении. Стандарты и методология управления бизнес- процессами. | Устный опрос Письменная работа |

### 3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1 Семинарские/практические занятия

| № п/п | № раздела дисциплины | Наименование | Объем в часах |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Тема 1 | Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления | 4 |
| 2 | Тема 2 | Моделирование и анализ бизнес-процессов | 4 |
| 3 | Тема 3 | Проектирование процессов | 4 |
| 4 | Тема 4 | Управление эффективностью процессов | 4 |
| 5 | Тема 5 | Трансформация бизнес- процессов | 4 |
| 6 | Тема 6 | Внедрение процессного управления | 4 |
| | | Итого | 36 |

**3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)**

Курсовые проекты и работы по дисциплине не предусмотрены

## 4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

### 4.1. Основная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами производства художественно-промышленных объектов: современные методы: монография [Текст] / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. -367 с.

2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Инфра-М, 2017. – 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, 2018. – 128 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
5. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности [Текст] / Майк Ротер, Джон Шук. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 144 с.
6. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю.Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 131 с.

### 4.2. Дополнительная литература

7. Д. Джестон, Й. Нелис. «Управление бизнес-процессами производства художественно-промышленных объектов. Практическое руководство по успешной реализации проектов» [Текст]
/ Джестон Д., Нелис Й. – Альпина Паблишер 2015. – 641 с.
8. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
9. Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / О.С. Рудакова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с.
10. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 3.0 [Текст] /
11. Коллектив авторов – М.: Альпина Диджитал, 2013. – 480 с. 5. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / М. Хаммер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 352 с.

### 4.3. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронный образовательный ресурс находится в разработке

### 4.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

| № | Наименование | Ссылка на ресурс | Доступность |
|---|---|---|---|
| **Информационно-справочные системы** | | | |
| 1 | Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс | http://www.consultant.ru | Доступно |
| 2 | Библиотека стандартов | https://www.opengost.ru/ | Доступно |
| 3 | Электронный фонд нормативных документов | https://docs.cntd.ru/ | Доступно |
| **Электронно-библиотечные системы** | | | |
| 1 | Лань | https://e.lanbook.com/ | Доступна в сети Интернет без ограничений |
| 2 | IPR Books | https://www.iprbookshop.ru/ | Доступна в сети Интернет без ограничений |

| Профессиональные базы данных | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | База данных научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU) | http://www.elibrary.ru | Доступно |
| 2 | WebofScienceCoreCollection – политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных | http://webofscience.com | Доступно |
| 3 | Росстандарт: Стандарты и регламенты. | https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts | Доступно |

## 5 Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Библиотека, читальный зал.
4. Для самостоятельной работы обучающимся предлагается коворкинг, расположенный в ауд. 1137, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспеченные доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

## 6 Методические рекомендации

### 6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Преподавание теоретического материала по дисциплине осуществляется по последовательной схеме на основе ОП и рабочего учебного плана по направлению 29.03.04.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины рассматривается в разделе 3.3 рабочей программы.

Структура и последовательность проведения аудиторных занятий по дисциплине представлена в разделе 3.4.1 настоящей рабочей программы.

Целесообразные к применению в рамках дисциплины образовательные технологии изложены в п.5 настоящей рабочей программы.

Примерные варианты заданий для промежуточного/итогового контроля по дисциплине представлены в соответствующих подпунктах приложения 2 рабочей программы.

При проведении занятий рекомендуется использование активных и интерактивных форм занятий (деловых и ролевых игр, проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, коммуникативного эксперимента, коммуникативного тренинга, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой. Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, должен составлять не менее 20% аудиторных занятий.

### 6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

По дисциплине проводятся лекционные и лабораторные занятия.

Регулярное посещение лабораторных занятий по дисциплине являются важнейшими видами самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимыми для качественной подготовки к промежуточной и итоговой аттестации по дисциплине.

Итоговая аттестация по дисциплине проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине приведен в приложении 2 настоящей рабочей программы, а критерии оценки ответа студента на зачёте — в п. 6 настоящей рабочей программы.

В процессе освоения учебной дисциплины предусматриваются различные виды и

формы учебной работы: лекции, теоретические семинары, дискуссии, в процессе которых студенты актуализируют и углубляют теоретические знания.

Формирование умений и навыков по пройденному материалу происходит в процессе практических занятий, которые проводятся в активной форме. Использование активных форм обучения позволяет мобилизовать внутренний потенциал студентов и в игровой ситуации моделировать решение проблем практической деятельности. Освоенные на практических занятиях методы и приёмы закрепляются в ходе самостоятельной работы.

Освоение учебной дисциплины проводится в процессе текущего контроля и завершается оценкой уровня знаний и степени формирования умений. Текущий контроль освоения теоретических знаний и технологических умений предусмотрен на практических занятиях и в процессе выполнения самостоятельных заданий во внеаудиторное время.

Студентам на лекциях задаются вопросы для самостоятельной проработки. После проведения самостоятельной подготовки студенты проходят обязательный контроль в форме выполнения аудиторной зачетной работы по соответствующей теме.

Систематичность работы студентов по усвоению изучаемого материала обеспечивается графиком СРС, который является обязательной частью учебно-методического комплекса дисциплины.

## 7 Фонд оценочных средств

### 7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме экзамена по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом и настоящей рабочей программой. При этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения проводится преподавателем, ведущим занятия методом экспертной оценки (предпочтительно с использованием балльно-рейтинговой системы контроля знаний студентов). По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные настоящей рабочей программой

### 7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Форма промежуточной аттестации: экзамен. (формирование компетенций ОПК-2 и 4)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических

основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

**7.3 Оценочные**

**средства Текущий**

**контроль**

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Подходы к управлению организацией. 2. Охарактеризуйте процессный подход к управлению. 3. Бизнес-процессы: основные понятия и определения. 4. Классификация бизнес-процессов. 5. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов. 6. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации. 7. Методика документирования бизнес-процессов. 8. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов. 10. Характеристика методик моделирования бизнес-процессов. 11. Назовите основные ситуации в бизнесе, требующие вмешательства реинжиниринга. 12. Требования, предъявляемые стандарты серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов. 13. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов. 14. Особенности описания неопределенных процессов. 15. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей. 16. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов. 17. Понятие миссии компании. Приведите примеры. 18. Взаимосвязь миссии, видения, стратегии компании. 19. Мониторинг и контроль параметров процесса. 20. Проектирование бизнес-процессов. 21. Сущность обратного инжиниринга. 22. Сущность прямого инжиниринга. 23. Совершенствование бизнес-процессов. 24. Стандартизация бизнес-процессов. 25. Декомпозиция процессов. 26. Сеть бизнес-процессов организации. 27. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов. 28. Понятие Activity-Based Costing. Определения стоимостных затрат на выполнение функций (процессов). 29. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов. 30. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета. 31. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график. 32. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности. 33. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля. 34. Традиционные методы статистического контроля. 35. Анализ стабильности и точности процессов.