

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: 06.07.2026 17:02:26
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

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

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) подготовки: Управление бизнесом в сфере туризма

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

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 43.03.02 Туризм, утвержденного приказом Минобрнауки от 08.06.2017 № 516, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экскурсовод (гид)", утвержден приказом Минтруда России от 24.12.2021 № 913н; "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц", утвержден приказом Минтруда России от 07.05.2015 № 282н; "Специалист по организации конгрессных мероприятий", утвержден приказом Минтруда России от 19.06.2024 № 303н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт маркетинга, логистики и сервиса	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Яхнеева И. В.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

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

Задачи изучения дисциплины:

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

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью

ОПК-2.1 Знает основные цели, задачи и функции управления туристской деятельностью

Знать:

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

Уметь:

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

Владеть:

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

ОПК-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы

Знать:

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

Уметь:

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

Владеть:

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

ПК-1 Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов

ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов

Знать:

ПК-1.3/Зн1 Современные методы и критерии оценки эффективности кросс-функциональных процессов, позволяющие выявлять зоны для потенциальных улучшений.

Уметь:

ПК-1.3/Ум1 Генерировать и сравнивать альтернативные сценарии реорганизации процесса (регламента) с оценкой их влияния на скорость, качество и затраты.

Владеть:

ПК-1.3/Нв1 Навыками оформления обоснованных предложений по усовершенствованию в виде формализованных целевых моделей, дорожных карт и обновлённых регламентов для принятия управленческого решения.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Процессно-ориентированное управление» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 6, Очно-заочная форма обучения - 7.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-2 - Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью		
ОПК-2.1 Знает основные цели, задачи и функции управления туристской деятельностью	Основы менеджмента, Предпринимательское дело, Учебная практика: ознакомительная практика	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы	Бизнес-планирование, Основы менеджмента, Основы проектной деятельности, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Управление изменениями, Управление человеческими ресурсами	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ПК-1 - Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов		
ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов	Основы менеджмента, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Стратегический менеджмент	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Гостиничный сервис, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: сервисная практика, Стратегический менеджмент, Технологии организации туроператорских и турагентских услуг

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

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

Очно-заочная форма обучения

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
Седьмой семестр	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	Экзамен
Всего	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы				
	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
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 бизнес-процессов 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 бизнес-процессами. Цели и метрики бизнес-процессов	11,96	2	4	5,96
Тема 2.6. Совершенствование бизнес-процессов	12,02	2	4	6,02

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические основы процессного подхода к управлению	35,88	0,66	0,66	34,56
Тема 1.1. Процессный подход к управлению организацией	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 1.2. Бизнес-процесс: понятие, сущность, типы	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 1.3. Правила выделения, анализа и проектирования процессов в организации	11,96	0,22	0,22	11,52
Раздел 2. Практические аспекты проектирования бизнес-процессов	71,82	1,34	1,34	69,14
Тема 2.1. Формирование процессно-ориентированной организации	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 2.2. Моделирование бизнес-процессов. Модель BPMN	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 2.3. Методология описания бизнес-процессов IDEF	11,96	0,22	0,22	11,52

Тема 2.4. Принципы и подходы к комплексной регламентации бизнес-процессов организации	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 2.5. Организация управления бизнеспроцессами. Цели и метрики бизнеспроцессов	11,96	0,22	0,22	11,52
Тема 2.6. Совершенствование бизнес-процессов	12,02	0,24	0,24	11,54

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	в	ОПК-2
2	Выберите один правильный ответ Какая из перечисленных сред относится к среде прямого воздействия внешней среды организации? а) экономические факторы б) технологические факторы в) политические факторы г) потребители	г	ОПК-2
3	Выберите один правильный ответ Какой подход к управлению предполагает деление организации на обособленные структурные подразделения по видам деятельности? а) процессный подход б) функциональный подход в) проектный подход г) системный подход	б	ОПК-2
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-2

	Ответ: б	
5	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>Ключевым принципом процессного управления является:</p> <p>а) жёсткая вертикальная иерархия и централизация принятия решений</p> <p>б) ориентация на результат и удовлетворённость клиента</p> <p>в) максимальная детализация должностных инструкций</p> <p>г) приоритет функциональных подразделений над сквозными потоками работ</p>	ОПК-2
	Ответ: б	
6	<p>Установите соответствие</p> <p>становите соответствие между понятием и его определением.</p> <p>Понятия:</p> <p>А. Вход процесса</p> <p>Б. Выход процесса</p> <p>В. Ресурсы процесса</p> <p>Г. Владелец процесс</p> <p>Определения:</p> <p>1. должностное лицо, которое осуществляет контроль процесса и несет ответственность за процесс</p> <p>2. материалы, оборудование и информация, которые необходимы для реализации процесса</p> <p>3. информация, материалы, заявки, поступающие от поставщиков</p> <p>4. продукты, услуги, документы, решения, передаваемые потребителям</p>	ОПК-2
	Ответ: А-3, Б-4, В-1, Г-1	
7	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между методом анализа бизнес-процессов и его сущностью.</p> <p>Методы:</p> <p>А. Функционально-стоимостный анализ</p> <p>Б. Бенчмаркинг</p> <p>В. Диаграмма Исикавы</p> <p>Г. ABC-анализ процесса</p> <p>Сущность:</p> <p>1. визуальный инструмент для структурированного анализа связей между причинами и их следствиями.</p> <p>2. оценка затрат по каждой операции процесса</p> <p>3. метод классификации этапов бизнес-процесса или операций внутри компании по степени их влияния на общий результат</p> <p>4. метод анализа и сравнения процессов, показателей, продуктов или бизнес-моделей организации с лучшими отраслевыми и межотраслевыми практиками.</p>	ОПК-2
	Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3	
8	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между видом регламента и его характеристикой.</p> <p>Виды регламентов:</p> <p>А. Положение о процессе</p> <p>Б. Процедура</p> <p>В. Рабочая инструкция</p> <p>Г. Матрица ответственности</p> <p>Характеристика:</p> <p>1. детальное пошаговое описание последовательности действий с указанием исполнителей и сроков</p> <p>2. стратегический документ, описывающий миссию, цели, границы и владельца процесса</p> <p>3. регламентирует конкретные операции на уровне отдельных сотрудников</p> <p>4. определяет распределение рейсов и зон ответственности участников процесса</p>	ОПК-2
	Ответ: А-2, Б-1, В-3, Г-4	
9	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность действий при проектировании кросс-функционального процесса (в ответе укажите цифры через запятую):</p> <p>1. описание процедур, зон ответственности и контрольных точек</p> <p>2. анализ существующего процесса для выявления разрывов и дублирования</p> <p>3. согласование и утверждение целевой модели процесса с владельцами ресурсов</p> <p>4. разработка целевой модели процесса «как должно быть»</p> <p>5. выделение границ процесса, входов, выходов и ключевых стейкхолдеров</p>	ПК-1
	Ответ: 5,2,4,1,3	

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	ПК-1
	Ответ: 1,2,3,4,5	
11	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...»)?	ПК-1
	Ответ: матрица ответственности	
12	Дайте верный ответ Как называется метод совершенствования процессов, основанный на постоянных небольших улучшениях, реализуемых каждым сотрудником?	ПК-1
	Ответ: кайдзен	
13	Дайте верный ответ Как называется графическое отображение последовательности операций процесса с указанием участников и временных параметров?	ПК-1
	Ответ: карта процесса	
14	Дайте верный ответ Как называется процесс, который пересекает границы нескольких функциональных подразделений организации?	ПК-1
	Ответ: кросс-функциональный процесс	
15	Дайте верный ответ Кардинальное, фундаментальное, масштабное перепроектирование процесса?	ПК-1
	Ответ: реинжиниринг процесса	

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	ОПК-2	
	Ответ: 2,3,5,4,1		
2	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность действий при проведении анализа бизнес-процесса (в ответе укажите цифры через запятую): 1. выявление корневых причин отклонений с помощью метода «5 Почему» 2. сбор фактических данных по показателям процесса 3. разработка предложений по устранению проблемных зон 4. сравнительный анализ плановых и фактических значений показателей 5. идентификация «узких мест» и избыточных операций	ОПК-2	
	Ответ: 2,4,5,1,3		
3	Дайте верный ответ Как называется подход к управлению, при котором деятельность организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, ориентированных на создание ценности для потребителя?	ОПК-2	
	Ответ: процессное управление		
4	Дайте верный ответ Как называется методология описания бизнес-процессов, использующая нотацию с аббревиатурой, расшифровывающейся как «Integration Definition for Function Modeling»?	ОПК-2	
	Ответ: IDEF		
5	Дайте верный ответ Как называется система показателей, охватывающая четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы и обучение/развитие?	ОПК-2	
	Ответ: сбалансированная система показателей		
6	Дайте верный ответ Как называется документ, формализующий порядок выполнения операций, распределение ответственности и правила взаимодействия в процессе?	ОПК-2	

	Ответ: регламент	
7	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется цикл непрерывного совершенствования, реализуемый в логике «планируй – делай – проверяй – действуй»?</p> <p>Ответ: цикл Деминга/цикл PDCA</p>	ОПК-2
8	<p>Выберите один верный ответ</p> <p>Что из перечисленного относится к основным (профильным) бизнес-процессам организации?</p> <p>а) управление персоналом б) бухгалтерский учёт в) производство продукции г) стратегическое планирование</p> <p>Ответ: в</p>	ПК-1
9	<p>Выберите один верный ответ</p> <p>Какая нотация моделирования бизнес-процессов предназначена для системы процессов?</p> <p>а) IDEF0 б) BPMN в) DFD г) EPC</p> <p>Ответ: а</p>	ПК-1
10	<p>Выберите один верный ответ</p> <p>Владелец процесса – это:</p> <p>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</p> <p>Ответ: б</p>	ПК-1
11	<p>Выберите один верный ответ</p> <p>Какой метод совершенствования процессов предполагает кардинальное переосмысление и перепроектирование?</p> <p>а) постоянные улучшения (Кайдзен) б) бенчмаркинг в) реинжиниринг г) стандартизация</p> <p>Ответ: в</p>	ПК-1
12	<p>Выберите один верный ответ</p> <p>Что является критическим интерфейсом в кросс-функциональном процессе?</p> <p>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</p> <p>Ответ: а</p>	ПК-1
13	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между типом бизнес-процесса и его назначением.</p> <p>Типы процессов:</p> <p>А. Основные процессы Б. Обеспечивающие процессы В. Процессы управления Г. Процессы развития</p> <p>Назначение:</p> <p>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</p> <p>Ответ: А-3, Б-1, В-2, Г-4</p>	ПК-1

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	ПК-1
	Ответ:	
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	ПК-1
	Ответ:	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен шестой семестр - очная (седьмой семестр - очно-заочная)

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

	<p>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.</p>	
4	<p>Дайте развернутый ответ Понятие и сущность, типы бизнес-процессов организации.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2
5	<p>Дайте развернутый ответ Принципы формирования процессно-ориентированной организации.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2
6	<p>Дайте развернутый ответ Элементы бизнес-процесса.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2
7	<p>Дайте развернутый ответ Основные этапы управления бизнес-процессами.</p>	ПК-1, ОПК-2

	<p>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.</p>	
8	<p>Дайте развернутый ответ Регламентирование процессов. Виды регламентов.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2
9	<p>Дайте развернутый ответ Система стратегических целей и показателей бизнес-процессов.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2
10	<p>Дайте развернутый ответ Анализ бизнес-процессов. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов.</p> <p>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.</p>	ПК-1, ОПК-2

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-2.1 Знает основные цели, задачи и функции управления туристской деятельностью.

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-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы.

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

Компетенция: ПК-1 Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов.

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

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

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

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

Дополнительная литература

1. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова, В. Л. Горохов, В. А. Дрещинский, 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