Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций

УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В HR

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

На обратной стороне титула:

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Год (годы) приема на обучение 2024, 2025, 2026.

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к вариативной части ОПОП, является обязательной дисциплиной.
Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся системного представления о процессном подходе к управлению организацией, методах анализа, моделирования, оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов, а также практических навыков использования современных инструментов описания и совершенствования процессов для повышения эффективности деятельности компании.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия
К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** (любого направления подготовки). Предварительная специальная подготовка не требуется; достаточно базовых знаний в области менеджмента, экономики и организации деятельности предприятий, полученных в рамках программ бакалавриата.

2.1. Входные компетенции
Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата универсальными и общепрофессиональными компетенциями, включая:

- способность к логическому и системному мышлению при анализе организационных и производственных структур;
- умение работать с количественной и качественной информацией о деятельности организации, в том числе с показателями эффективности и результативности процессов;
- готовность использовать цифровые и программные инструменты для моделирования и визуализации бизнес-процессов;
- навыки самостоятельного освоения новых методик управления и совершенствования процессов;
- готовность к командной работе и деловой коммуникации при решении задач оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов.

2.2. Входные результаты обучения

Знать:

- основную терминологию в области управления организациями и бизнес-процессами;
- базовые принципы функционального и процессного подходов к управлению;
- общие подходы к анализу эффективности деятельности организации.

Уметь:

- интерпретировать организационную структуру и ключевые виды деятельности компании;
- выявлять основные процессы и их взаимосвязи на основе текстового описания и документации;
- использовать простейшие схемы и диаграммы для представления последовательности операций.

Владеть:

- базовыми навыками работы с документами, регламентирующими процессы и процедуры;
- приемами структурирования информации о деятельности организации;
- навыками подготовки кратких описаний процессов для последующего моделирования.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора**	**Планируемые результаты**
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знать: − основные методы критического анализа; − методологию системного подхода; Уметь: − выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; − осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; − производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы; − определять в рамках выбранного

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; Владеть: − технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; − навыками критического анализа; − навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. − навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.
	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.	Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь: − разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; − использовать системный и междисциплинарные подходы к решению

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		проблемной ситуации; Владеть навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов. paste.txt
	УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.	Знать основные положения использования логико-методологического инструментария; Уметь использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций; Владеть навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций. paste.txt
УК-2. Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач	УК-2.1. Использует основные философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.	Знать: − основные категории и концепции философии в их взаимосвязи с современной культурой; − главные направления философии в их историческом своеобразии; Уметь использовать основные категории

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		и концепции философии при решении социальных и профессиональных задач; Владеть: − навыками оценки результатов решения социальных и профессиональных задач с точки зрения основных философских категорий и концепций; категориальным аппаратом современной философии. paste.txt
УК-4. Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-4.1. Выбирает актуальную стратегию для эффективного формирования и развития команды (группы);	Знать: − методы управления командой (группой); − стратегии формирования и развития команды (группы); Уметь: − формировать команду (группу); − применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; − планировать и осуществлять контроль развития команды (группы); Владеть навыками управления командой

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		(группой) для достижения оставленной цели. paste.txt
	УК-4.2. Планирует и контролирует работу команды (группы) с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	Знать: − методы планирования работы команды (группы); − особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); Уметь: − планировать и распределять рабочие задачи между членами команды (группы) с учетом их личностных особенностей; − контролировать исполнение работы команды (группы); Владеть: − методами планирования командной работы; − методами контроля командной работы. paste.txt
	УК-4.3. Разрешает конфликты и противоречия в процессе совместной работы на основе учета интересов и	Знать: − природу конфликта и типы конфликтных ситуаций;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	личностных особенностей членов команды (группы)	− методы разрешения конфликтных ситуаций; Уметь: − выявлять и анализировать конфликтную ситуацию; − применять методы разрешения конфликтных ситуаций с учетом интересов и личностных особенностей членов команды (группы); Владеть: − навыками анализа конфликтной ситуации в команде (группе); − навыками разрешения конфликтных ситуаций в команде (группе); paste.txt

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	УК-4.4. Планирует и организует командную работу, распределяет роли и задачи, делегирует полномочия членам команды для достижения поставленной цели	Знать: − особенности планирования и организации командной работы; − командные роли и методы их распределения; − особенности осуществления коммуникаций в команде (группе); Уметь: − планировать работу команды (группы) для достижения поставленной цели; − распределяет роли и задачи между членами команды (группы); Владеть: − навыками планирования командной работы; − навыками организации командной работы и распределения ролей в условиях командного взаимодействия; paste.txt
ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.	ОПК-4.1. Разрабатывает концепцию проекта организационных изменений.	Знать: − процесс осуществления организационных изменений; − методы управления организационными

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		изменениями; − проблемы осуществления организационных изменений; − методы постановки целей и задач проекта; − основные элементы концепции проекта. Уметь: − оценивать готовность организации к осуществлению организационных изменений на основе передовых международных практик; − выбирать и обосновывать актуальные направления организационных изменений; − формулировать и обосновывать предложения по модернизации и развитию организации; − разрабатывать концепцию проекта организационных изменений Владеть: навыками разработки концепции проекта организационных изменений. paste.txt

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	ОПК-4.2. Осуществляет руководство проектной деятельностью.	Знать: − основные методы и процессы управления проектом; − этапы жизненного цикла проекта; Уметь: − разрабатывать план реализации проекта; − выявлять и анализировать риски проекта; − организовать, осуществлять и контролировать исполнение проекта; − предусматривать и учитывать проблемные ситуации; Владеть: − методами планирования проекта; − навыками разработки плана проекта; − методами анализа рисков проекта; − методами контроля исполнения проекта. paste.txt
	ОПК-4.3. Осуществляет руководство процессной деятельностью.	Знать: − классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		организации; − методики описания и моделирования бизнес-процессов, средства моделирования бизнес-процессов организации; Уметь: − моделировать бизнес-процессы организации; − применяться современные программные и технические средства моделирования бизнес-процессов организации; − формулировать и обосновывать предложения по улучшению бизнес-процессов организации; Владеть навыками описания бизнес-процессов организации. paste.txt
	ОПК-4.4. Осуществляет руководство подразделением организации	Знать: − основы менеджмента; − основы командообразования; − теорию мотивации; − теорию организационного поведения;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− основы управления коммуникациями; Уметь: − подбирать, оценивать и развивать сотрудников подразделения организации; − ставить задачи перед сотрудниками и добиваться их выполнения; − принимать управленческие решения по деятельности подразделения организации. Владеть навыками принятия управленческих решений по руководству подразделением организации. paste.txt
ПК-4. Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала.	ПК-4.1. Разрабатывает план оценки персонала в соответствии с целями организации, определяет параметры и критерии оценки персонала, выбирает средства и методы оценки и аттестации персонала.	Знать: − основы тестирования программного продукта; − локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки и аттестации персонала; − специализированные информационные системы и сервисы оценки и аттестации персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии,

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		специальности), границы их применения; − порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и аттестации персонала; − параметры и критерии оценки персонала; − методы оценки и аттестации персонала. Уметь: − разрабатывать и оформлять документы по вопросам проведения оценки и аттестации персонала; − анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала; − работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования; документооборота при проведении оценки и аттестации персонала; − информировать персонал о результатах оценки и аттестации;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		Владеть навыками проведения, оценки и аттестации персонала. paste.txt
	ПК-4.2. Организовывает и проводит оценку и аттестацию персонала, систематизирует, обобщает и анализирует полученные результаты, оценивает эффективность оценки и аттестации персонала.	Знать: − источники обеспечения организации персоналом − технологии, методы и методики проведения анализа, систематизации документов и информации; − основные метрики и аналитические срезы в области поиска и привлечения персонала − критерии качества программного продукта и качества процесса разработки программного обеспечения; Уметь: − организовать обеспечение заинтересованных сторон информацией о ходе тестирования программного продукта; − анализировать и сопоставлять реальное и запланированное состояния тестируемого программного продукта; − оценивает эффективность аттестации

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		персонала Владеть − навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала; − навыками составления отчета об оценки эффективности аттестации персонала. paste.txt

4. Объем дисциплины (модуля) 2 з.е., в том числе 24 академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),	**Всего (часы)**	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) ***Виды контактной работы, часы***	**Самостоятельная работа обучающегося** ***Виды самостоятельной работы, часы***

Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	**Всего**	***Вид***	***часы***	**Всего**
1. Сущность бизнес-процессов, бизнес-процессы как объект управления	9	лекция, 1	семинар, 2			3	подготовка к устному опросу	6	6
2. Моделирование и анализ бизнес-процессов	11	лекция, 1	семинар,2			3	подготовка к устному опросу решение задач	8	8
3. Проектирование процессов	11	лекция, 1	семинар, 2			3	подготовка к устному опросу решение задач 1	8	8

4. Управление эффективностью процессов	11	лекция, 1	семинар, 2			3	подготовка к устному опросу решение задач	8	8
5. Трансформация бизнес-процессов	14	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу решение задач	8	8
6. Внедрение процессного управления	14	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу решение задач	8	8
Промежуточная аттестация	Зачет						2		
Итого	72	24					48		

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:
Вопросы для устного опроса по темам 1,2,3,4,5 (10 вопросов по каждой теме).

Варианты задач по темам 1,2,3,4,5 (10 вариантов по каждой теме).
Вопросы к зачёту.
Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания *(шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)*

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	**СТРУКТУРА**	**Баллы по каждому модулю**
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	 5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования решение задач Итого:	20 25 45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	**50-64**	**65-84**	**85-100**

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

а) Основная литература:

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография [Текст] / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2022. -367 с.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Инфра-М, 2022. – 319 с.
3. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 282 с.
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 228 с.
5. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности [Текст] / Майк Ротер, Джон Шук. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 144 с.

б) Дополнительная литература:

1. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 343 с.
3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM CBOK 4.0 [Текст] / Коллектив авторов – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 504 с.
4. 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, 2022. – 139 с.

5. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / М. Хаммер. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 352 с.

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**
  MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: http://www.gks.ru/.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: https://www.biblio-online.ru/catalog/.
3. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: http://e.lanbook.com.
4. Научная библиотека МГУ- https://www.nbmgu.ru
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: сайт - URL: http://elibrary.ru

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

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

- **Описание материально-технической базы**
  Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.

10. Разработчики программы: к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.