

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Повышение эффективности операционной деятельности

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

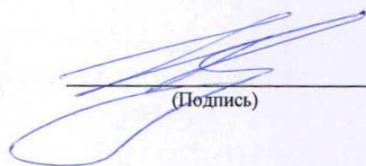
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)—составитель(и):

Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Коптелов А.К.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ	6
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	8
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	8
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	9
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	9
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	9

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели и задачи дисциплины «Повышение эффективности операционной деятельности».

Основной целью курса является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению;
- уметь определять ключевые факторы и показатели успешного развития организации, необходимые для корпоративной стратегии
- уметь выявить и предотвратить кризисные явления в организации
- видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации;
- использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением;
- владеть навыками системного анализа, структуризации целей, формирования критериев ключевых бизнес процессов.
- владеть методиками моделирования и регламентации процессов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций или элементов следующих компетенций:

- владение методами стратегического анализа.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем ¹	Знать основные принципы и технологии разработки финансовой стратегии организации и финансового планирования	Уметь организовать сотрудников и рационально распределить между ними функции по разработке стратегических финансовых планов	Владеть навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
	ПСК-4. ² Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Знать методы анализа рисков, в том числе вероятности и объема экономических потерь в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Уметь использовать программное обеспечение для работы с информацией (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) на уровне опытного пользователя	Владеть навыками оценки объема экономических потерь и уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска

¹ ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

² Профессиональный стандарт "Специалист по управлению рисками" (Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 г. N 564н), код функции А/04.5

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины 40 академических часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успе- ваемости ³ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Концепция управле- ния бизнес- процессами	10	6	4		2	4						ДИ
Тема 2	Моделирование биз- нес-процессов	10	6	4		2	4						П
Тема 3	Совершенствование бизнес-процессов	6	2			2	4						О, ДИ
Тема 4	Регламентация и кон- троллинг бизнес-процессов	6	2			2	4						ДИ
Тема 5	Организация процессного управления в компании	8	4			4	4						О, ДИ
Итого:		40	20	8		12	20						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												экзамен
	Всего	40	20	8		12	20						

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос(О), деловая игра (ДИ), практикум (П) и др.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 1 Концепция управления бизнес-процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами	Практикум: «Технология управления бизнес-процессами»
Тема 2 Моделирование бизнес-процессов	- Нотации и инструментальные средства моделирования, - технология описания БП, - моделирование процессов,	Проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
Тема 3 Совершенствование бизнес-процессов	- Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, - совершенствование процессов,	Реинжиниринг процессов
Тема 4 Регламентация и контроллинг бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, контроллинг процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, бизнес-процессов	Внедрение регламентов усовершенствованных процессов,
Тема 5 Организация процессного управления в компании	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение (ПОБ), процессный офис (ПОФ)	Организация проекта по описанию бизнес-процесса

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. самостоятельное изучение разделов курса и повторение лекционного материала и материалов учебника;
2. подготовка к текущему контролю (решение тестов, задач, кейсов);
3. подготовка к участию в дискуссиях;
4. обзор интернет-сайтов и разработка каталога интернет-ресурсов по заданной теме;
5. обзор периодической литературы и профессиональных изданий;

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Текущий контроль: при проведении занятий лекционного и семинарского типа: устные опросы, дискуссии, деловые игры, на которых рассматриваются следующие вопросы:

1. Функциональный и процессный подходы к управлению
2. Процесс и его компоненты
3. Классификация бизнес-процессов
4. Моделирование бизнеса
5. Автоматизация процессов
6. Анализ процессов
7. Функционально-стоимостной анализ
8. Зрелость процессного управления
9. Совершенствование процессов
10. Система управления процессами

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен. Письменная работа. Итоговая оценка выставляется по результатам письменной работы, а также с учетом активности слушателя в аудитории

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Тема письменной работы раскрыта, активная работа в аудитории
75-89 баллов	4, «хорошо»	Тема письменной работы раскрыта не полностью, активная работа в аудитории
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Тема письменной работы раскрыта не полностью, неактивная работа в аудитории
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Тема письменной работы не раскрыта

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2. Способность применять продвинутое инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Владеет навыками составления краткосрочных и долгосрочных финансовых стратегий и финансового планирования.
ПСК-4 Анализ рисков, в том числе в зависимости от целей организации, вероятности и объема экономических потерь, вероятности стабилизации прибыли, роста стоимости активов, уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска на основе установленных методических принципов и подходов	Владеет навыками оценки объема экономических потерь и уровня экономической безопасности в разрезе отдельных видов риска

Вопросы письменной работы к промежуточной аттестации:

1. Укажите основное отличие проекта от процесса?
2. Преимущества процессного управления перед функциональным
3. Кто такой владелец процесса?
4. Какие потребители процессов бывают и почему они важны?

5. Результативность и эффективность процесса
6. Классификация процессов
7. Что значит управлять процессом?
8. Основные цели описания бизнес-процессов
9. Какие типы моделей нужно разрабатывать на этапе описания бизнес-процесса?
10. Правильное наименование процесса
11. Декомпозиция/ детализация процессов
12. Какой критерий является основным при выборе глубины описания бизнес-процесса?
13. Нотации и инструментальные средства моделирования
14. CASE-средства моделирования и управления процессами
15. Из чего состоит типовой проект моделирования процесса?
16. Какие виды анализа процессов Вам известны?
17. Подходы к совершенствованию процессов (реинжиниринг и оптимизация процессов)
18. Какие типы моделей нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?
19. Комплекс работ по оптимизации процессов
20. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
21. Основные подходы к автоматизации процессов
22. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
23. Какие бывают виды регламентов?
24. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
25. Из чего должен состоять План внедрения процесса «кдб»?
26. KPI и контроллинг процессов
27. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?
28. Связь процессов и системы мотивации персонала
29. На какое количество KPI процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
30. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях
31. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
32. Назначение и функционал Процессного офиса (ПОФ)?
33. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Указ Президента № 1100 от 21.08.2012 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ».
2. Указ Президента № 1276 от 10.09.2012 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов РФ».
3. Распоряжение Правительства № 2550-р от 27.12.2012 (утвердившее методику разработки КПЭ).

7.2 Основная литература.

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование).
2. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учеб. -метод. пособие / М.: Финансы и статистика. - Режим доступа: ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1026

3. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.
4. Д. Бондаренко «22 приема оптимизации бизнес-процессов», 2020 г.
<https://www.litres.ru/denis-alekseevich-bondarenko/22-priema-optimizacii-biznes-processov>
5. Байбородова Л. В., Чернявская А. П. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2024. 222 с.

7.3 Дополнительная литература.

1. И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева Эффективность инноваций и кадровый потенциал предприятия, Челябинск : ЮУрГУ, 2022. 170, [1] с. : ил., цв. ил.
2. Мокий М. С., Никифоров А. Л., Мокий В. С. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2024. 260 с.

7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://abpmp.org.ru>
3. www.executive.ru
4. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
5. <http://www.aup.ru>
6. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
7. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
8. <https://www.elma-bpm.ru>
9. <http://bpms.ru/links>

Библиотека BPM СВОК v.3
 Business Process Management
 Process Modeling
 Process Analysis
 Process Design
 Process Performance Measurement
 Process Transformation
 Process Organization
 Enterprise Process Management
 BPM Technology

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук с колонками
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- компьютерные классы с выходом в Интернет

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).