

**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

ученым советом РАНХиГС

(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Повышение эффективности операционной деятельности**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Мастер делового администрирования**

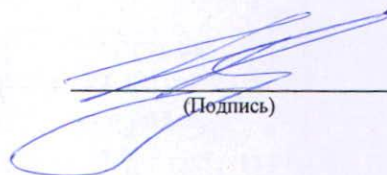
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)—составитель(и):

Преподаватель

\_\_\_\_\_  
(ученое звание, ученая степень, должность)



\_\_\_\_\_  
(Подпись)

Коптелов А.К.

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
<b>5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>7</b>
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ. ....	9
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА. ....	9
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА. ....	10
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ. ....	10
<b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>10</b>



## 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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-4) Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	31- Знать основные понятия операционного менеджмента 32 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации 33 - знать подходы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь выделять, моделировать и деконструировать любые процессы на поддающиеся анализу подпроцессы (строить блок-схемы процессов)	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть самостоятельным анализом бизнес-процессов в компании и уметь разрабатывать мероприятия, позволяющие повысить эффективность операционной деятельности



### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 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)		12/12	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		20	
Промежуточная аттестация	форма	Э (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		40	

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	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 успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	Концепция управления бизнес-процессами	10	4		2	4						
Тема 2	Моделирование бизнес-процессов	12	4		4	4						Д
Тема 3	Совершенствование бизнес-процессов	6			2	4						Д
Тема 4	Регламентация и контроллинг бизнес-процессов	6			2	4						Д

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.



№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	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 успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 5	Организация процессного управления в компании	6			2	4						Э
Итого:		40	8		12	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												Э (Т)
Всего		40	8		12	20						

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
<b>Тема 1 Концепция управления бизнес-процессами</b>	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»
<b>Тема 2 Моделирование бизнес-процессов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нотации и инструментальные средства моделирования,</li> <li>- технология описания БП,</li> <li>- моделирование процессов,</li> </ul>	Проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
<b>Тема 3 Совершенствование бизнес-процессов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов,</li> <li>- совершенствование процессов,</li> </ul>	Реинжиниринг процессов
<b>Тема 4 Регламентация и контроллинг бизнес-процессов</b>	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, контроллинг процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, бизнес-процессов	Внедрение регламентов усовершенствованных процессов,
<b>Тема 5 Организация процессного управления в компании</b>	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 ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

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

Список вопросов для самостоятельного повторения

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

## **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:**

- при проведении занятий лекционного типа:  
устные опросы, дискуссии
- при проведении занятий семинарского типа:  
дискуссии, компьютерные семинары – практикумы

**Текущий контроль.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрено эссе, которое выявляет навыки самостоятельного анализа, обобщения, постановки и решения конкретных управленческих проблем на базе концепций и технологий оптимального управления запасами.

***Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе***

Эссе слушателя — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, вклю-



чать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Предложение, которое представит в эссе слушатель программы МВА, должно, прежде всего, быть тесно связано с его/ее практической деятельностью. Эссе должно содержать: четкое описание ситуации такой, какова она сейчас, изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках настоящего курса, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме и рекомендации по внедрению авторского предложения.

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен.

#### **Вопросы 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. С какой периодичностью обычно в организации проводится реинжиниринг бизнес-процессов?
20. Комплекс работ по оптимизации процессов
21. Кто должен принимать окончательное решение по оптимизации бизнес-процесса?
22. Основные подходы к автоматизации процессов
23. Что не относится к преимуществам автоматизации посредством коробочного решения?
24. Какие бывают виды регламентов?
25. Регламентация и внедрение регламентов процессов «как должно быть»
26. Из чего должен состоять План внедрения процесса «кдб»?
27. KPI и контроллинг процессов
28. Какое количество KPI процесса может измеряться/ рассчитываться?
29. Почему важно непрерывно совершенствовать процессы?
30. Связь процессов и системы мотивации персонала
31. На какое количество KPI процесса рекомендуют увязывать переменную/ мотивационную часть оплаты труда исполнителя?
32. Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях



33. Из каких элементов состоит Система управления процессами (СУП)?
34. Этапы внедрения процессного управления в компании
35. Назначение и функционал Процессного офиса (ПОФ)?
36. Корпоративная процессная методология
37. Организация проектов по описанию и совершенствованию процессов

Таблица 6

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
5 «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и тестами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует высокую степень овладения программным материалом.
4 «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он не в полной мере усвоил программный материал, последовательно его излагает на экзамене, хотя в некоторых случаях делает ошибки, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом.
3 «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он в целом усвоил программный материал, излагает его на экзамене, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с задачами, вопросами и тестами, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует в целом овладение программным материалом.
2 «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

## 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. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. под общ. ред. А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Изд-во Юрайт, 2019.



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](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1026)
3. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учеб. пособие / 4-е изд., стер. - М.: ФЛИНТА, 2011. (Экономика и управление). - Режим доступа: ЭБС "Лань" [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=20203](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20203)
4. Будович Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. Учебное пособие для вузов, 2-е изд. — М.: Лань, 2023.
5. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2024.

### 7.3 Дополнительная литература.

1. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Москва: Евразийский открытый институт, 2004. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru/10812>
2. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации/Пер. с англ. М., 2009.

### 7.4 Интернет-ресурсы.

1. <http://abpmp.org.ru>
2. [www.executive.ru](http://www.executive.ru)
3. <http://www.cfin.ru/itm/bpr>
4. <http://www.aup.ru>
5. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/>
6. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1421905>
7. <https://www.elma-bpm.ru>
8. <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 лицензионного 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).



