

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Писарев Сергей Станиславович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.01.2026 18:15:46  
Уникальный программный ключ:  
b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено  
ректор С.С. Писарев  
ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ  
**СКОЛКОВО**  
“25” декабря 2025 г.  
НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ОГРН 1237700448413  
\* МОСКВА \*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Управление процессами и операционная эффективность**

<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Квалификация выпускника</b>	Бакалавр
<b>Образовательная программа</b>	Управление и предпринимательство
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Рабочая программа дисциплины разработана</b>	

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля	Семестр
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия			
2	72	12	12	48	Экзамен	6

**Москва  
2026**

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективность и результативность бизнеса становится выше, если в компании налажено управление бизнес-процессами. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов ведет к долгосрочному успеху компании. В рамках данной дисциплины будут рассмотрены вопросы процессно-ориентированного управления от стратегии до оперативного менеджмента.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса студенты будут:

### знать

- сущность бизнес-процесса, его виды;
- современные технологии и подходы к управлению бизнес- процессами;
- технологии моделирования и проектирования бизнес-процессов; программы и сервисы для создания модели бизнес- процесса;
- методологию процесса принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей.

### уметь

- анализировать и оптимизировать бизнес-процессы;
- моделировать бизнес-процессы;
- разрабатывать предложения по улучшению бизнес-процессов.

### владеть

- навыками анализа и контроллинга бизнес-процессов;
- инструментальными средствами моделирования бизнес-процессов;
- технологиями управления бизнес-процессами.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
<b>ПК-1</b>	<b>Способен проектировать и внедрять бизнес-процессы организации</b>
ПК-1-1.	Анализирует и моделирует кросс-функциональные бизнес-процессы организации и административные регламенты
ПК-1-2.	Проводит аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации на соответствия требованиям и целевым показателям, формулирует и обосновывает возможные решения по улучшению бизнес-процессов
<b>ПК-4.</b>	<b>Способен управлять людьми для решения профессиональных задач</b>
ПК-4-1.	Собирает и анализирует информацию о потребностях в компетенциях и персонале организации/проекта, готовит предложение о вакансии, организует отбор персонала
ПК-4-2.	Разрабатывает систему оценки персонала и формирует корпоративную социальную политику

ПК-4-3.	Разрабатывает программы обучения персонала на основе анализа компетенций, необходимых организации/проекту
<b>ПК-8.</b>	<b>Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса</b>
ПК-8-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК-8-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	Семинары	
Тема 1. Сущность, цели, задачи и показатели бизнес-процессов	12	4	2	2	8
Тема 2. Виды бизнес-процессов	12	4	2	2	8
Тема 3. Управление бизнес-процессами	12	4	2	2	8
Тема 4 Описание и моделирование бизнес-процессов	12	4	2	2	8
Тема 5. Моделирование и автоматизация процессов	12	4	2	2	8
Тема 6. Методы анализа бизнес-процессов. Контроллинг и мониторинг процессов	12	4	2	2	8
Итого	72	24	12	12	48

## **Тема 1 Сущность, цели, задачи и показатели бизнес-процессов**

Понятие бизнес-процесса. Вложенные процессы. Концепция М. Хаммера. Реинжиниринг бизнес-процессов. Вход процесса, выход процесса, границы процесса, границы входа и выхода процесса, первичный и вторичный входы процесса. Перепроектирование бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов. Показатели бизнес-процессов.

## **Тема 2 Виды бизнес-процессов**

Организационная структура компаний. Внутрифирменные заказчики, получатели результатов бизнес-процессов. Межфункциональные бизнес-процессы. Обеспечивающие бизнес-процессы. Поддерживающие процессы. Ресурсные процессы. Процессы преобразования. Процессы планирования. Процессы по И. Якобсону. Основные и вспомогательные процессы.

## **Тема 3 Управление бизнес-процессами**

Цели и задачи управления бизнес-процессами. Оптимизация и регламентация процессов. Бизнес-диагностика. Уровни детализации процессов. Действия, процедуры, направления деятельности. Операции в управлении бизнес-процессами.

## **Тема 4 Описание и моделирование бизнес-процессов**

Технология описания и моделирования бизнес-процессов. Типы деятельности в описании бизнес-процессов. Проекты управления бизнес-процессами. Этапы реализации проектов в бизнес-процессах. Программы управления качеством. Составляющие методологии (методики) описания процессов.

## **Тема 5. Моделирование и автоматизация процессов**

Схемы бизнес-процессов. Стройные структуры сегментов, наглядные схемы финансовых потоков, структуры электронного документооборота.

## **Тема 6. Методы анализа бизнес-процессов. Контроллинг и мониторинг процессов**

Логический анализ. Анализ соблюдения методологии описания. Анализ ошибок процесса. Анализ топологии процесса, в том числе логики выполнения процесса. Анализ характеристик процесса (анализ данных мониторинга). Анализ результатов имитационного моделирования. Анализ результатов моделирование временных характеристик процесса и параметров ресурсов (анализ динамики выполнения процесса). Анализ результатов расчетов стоимостных характеристик процессов (ABC – анализ, пооперационный расчет стоимости). Анализ ресурсного окружения процессов. Анализ руководителей и исполнителей. Анализ входящих и исходящих документов. Анализ материальных, технических и ИТ ресурсов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации и аудита

Понятие о метрике процесса. Использование количественных и качественных метрик. Виды ключевых показателей результативности. Ключевые показатели результативности результата и ключевые показатели результативности процесса. Выбор метрик процессов, подлежащих измерению. Измерение параметров и характеристик процессов. Индикаторы показателей («светофор», «приборная панель»). Подходы к определению числа измеряемых параметров (переизбыток информации). Статистическая обработка результатов измерений метрик.

## **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1 Текущий контроль**

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых обладает своим весом в общей системе:

Компоненты	Процент в итоговой оценке
Устные опросы	30%
Контрольная работа	50%
Итоговый тест	20%

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,3 + O2 \times 0,5 + O3 \times 0,2.$$

Если по результатам текущего контроля студент получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

### Устный опрос

Проводится на практическом занятии для выявления усвоения фактического материала. Студентам задаются вопросы.

Оцениваются полнота аргументированных ответов на вопросы с примерами; ответы, демонстрирующие знание материала и проделанную самостоятельную работу; своевременное и корректное выполнение заданий преподавателя; активное участие в обсуждениях.

### Контрольная работа

Контрольная работа состоит из двух частей. Первая часть – раскрытие студентом двух теоретических вопросов. Вторая часть – решение практической задачи.

Критерии оценки контрольной работы

Оценка	Критерий
10	Студент продемонстрировал всесторонние, систематизированные, глубокие знания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и безупречное обоснование принятых решений
9	Студент продемонстрировал всесторонние, систематизированные, глубокие знания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, правильное обоснование принятых решений
8	Студент продемонстрировал всесторонние, систематизированные, знания и умение применять их на практике при решении конкретных задач, правильное обоснование принятых решений, но при оформлении работы допущена некоторая небрежность, не влияющее на качество изложения теоретического материала и представление решения практической задачи
7	Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на

	теоретические вопросы некоторую неполноту, которую может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя
6	Студент знает основной материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя
5	Студент знает основной материал, по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении практических задач неполноту и неточности, некоторые из которых может устранить только с помощью наводящих вопросов преподавателя
4	Студент продемонстрировал знание отдельных тем, привел правильные формулировки некоторых базовых понятий, в изложении материала нарушена логическая последовательность; практические задачи может решать по предложенным в рамках дисциплины образцам, не демонстрируя их творческой адаптации под конкретную ситуацию
3	Студент не продемонстрировал знание материала, есть значительные ошибки в формулировках базовых понятий, в изложении материала нарушена логическая последовательность; практические задачи решены с ошибками
1,2	Студент не знает основного содержания тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и/или не решил практическую задачу

#### **Итоговый тест**

Оценивается следующим образом

% выполненных заданий	оценка	% выполненных заданий	оценка
100	10	59-55	5
99-90	9	54-50	4
89-80	8	49-40	3
79-70	7	39-30	2
69-60	6	менее 29	1

#### **4.2 Промежуточная аттестация**

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить студентам выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

### 4.3 Примеры заданий

#### Примерные вопросы для устного опроса

1. Перечислите составные элементы операционной системы организации.
2. Поясните связь понятий «операция» и «бизнес-процесс».
3. Что значат процессный подход и процессно-ориентированная организация?
4. Как отражается использование информационной системы в бизнес-процессе?
5. Что представляет собой моделирование бизнес-процессов?
6. Перечислите основные принципы моделирования.
7. Что называется моделью бизнес-процесса?
8. Охарактеризуйте виды моделей бизнес-процессов.
9. Назовите методы моделирования бизнес-процессов.
10. Поясните практическое применение моделирования бизнес-процессов.

#### Примеры тестовых заданий

1. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?

- А) Увеличить доходы
- В) Уменьшить расходы

#### С) Описать бизнес-процессы

- Д) Внедрить бережливое производство

2. Излишняя обработка, перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишние запасы, дефекты, лишние движения, нереализованный творческий потенциал – это

\_\_\_\_\_ в «бережливом производстве». (виды потерь)

3. Процессный подход к управлению – это \_\_\_\_\_.

#### А) Взгляд на бизнес как систему взаимосвязанных процессов

- В) Эффективность структуры управления
- С) Система автоматизации процессов

4. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы – это \_\_\_\_\_. (бизнес-процесс)

5. Противоречие между функциональными подразделениями и процессами организации состоит в том, что \_\_\_\_\_.

#### А) Управляющие воздействия направлены «по вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по горизонтали» (от поставщика к потребителю)

- В) Управляющие воздействия направлены «по горизонтали» (от поставщика к потребителю), а процессы направлены «по вертикали» (от начальника к подчиненному)

- С) Управляющие воздействия направлены «по горизонтали» (от потребителя к поставщику), а процессы направлены «по вертикали» (от начальника к подчиненному)

- Д) Управляющие воздействия направлены «по вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по горизонтали» (от потребителя к поставщику)

6. Вертикальное сжатие процесса заключается в \_\_\_\_\_.

- А) Использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов

- В) Замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач

С) Появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему.

**Д) Предоставлении участнику процесса права на принятие решения**

Е) Узкой специализации участников процесса

7. Организация, в которой задачи декомпозируются в задачи структурных подразделений по принципу «одна задача – одно подразделение» и отсутствует обмен результатами работы между подразделениями, называется \_\_\_\_\_.

**А) Функциональная**

В) Иерархическая

С) Процессная

Д) Бюрократическая

8. Основные менеджментские роли при процессном подходе к управлению \_\_\_\_\_ . (отметить несколько вариантов)

**А) Владельцы процессов**

В) Исполнители процессов

**С) Менеджеры процессов**

Д) Контролеры процессов

9. Что описывает модель цепочки добавленного качества Value Added Chain?

**А) Процессы верхнего уровня**

В) Иерархию должностей и их функций

С) Сценарии процесса

Д) Ресурсное окружение процессов

10. Разработка новых продуктов, технологий и услуг – это бизнес-процесс \_\_\_\_\_.

А) Вспомогательный

**В) Развития**

С) Основной

Д) Управления

**Примеры контрольной работы**

Вариант 1

1. Правила выделения процессов, их классификация, размер, число

2. Декомпозиция процессов.

3. Составьте пример регламента бизнес-процесса по материалам, предложенным преподавателем

Таблица. Клиенты и выходы процесса

Клиент	Выход	Описание выхода
Клиент 1	Выход 1	
	Выход 2	
Клиент 2	Выход 1	

Вариант 2

1. Регламентирование процесса.

2. Согласование входов и выходов между процессами.

3. Составьте пример регламента бизнес-процесса по материалам, предложенным преподавателем

Таблица. Клиенты и входы процесса

Клиент	Выход	Описание входа
Клиент 1	Вход 1	
	Вход 2	
Клиент 2	Вход 1	

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Литература**

1. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
2. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

### **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (в том числе отечественного производства)**

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.