

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

«15» мая 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ  
В ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ.  
ОСНОВЫ НОТАЦИИ BPMN**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Разработчик:**

А.Г. Даниш,  
директор Центра управления групповой коммуникацией Дирекции методологии и  
технологий образования Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук,  
доцент

**Руководители программы:**

А.Г. Даниш,  
директор Центра управления групповой коммуникацией Дирекции методологии и  
технологий образования Института ВШГУ РАНХиГС, кандидат экономических наук,  
доцент

Е.А. Аверьянов,  
директор Центра профессионального развития государственных служащих Института  
ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета  
Института ВШГУ от «15» мая 2025 г., протокол № 05.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы .....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	10
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	10
1.6. Период обучения и режим занятий.....	10
1.7. Документ о квалификации.....	10
2. Содержание программы.....	10
2.1. Календарный учебный график.....	10
2.2. Учебный план.....	11
2.3. Содержание программы по темам.....	12
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	16
4. Оценка качества освоения программы.....	20

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Методы оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах. Основы нотации BPMN» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

### **1.1. Цель и задачи реализации программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на совершенствование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

**Цель программы:** совершенствование профессиональных компетенций в области проектирования, анализа и оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах.

**Задачи программы:**

- Изучение видов деятельности управленца и методов их идентификации.
- Формирование представлений о системном подходе к управлению процессами.
- Изучение международных и отечественных методов анализа и моделирования процессов управления.
- Развитие практических навыков по анализу и оптимизации управленческих процессов.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы слушатель должен:

**Знать:**

- функции управленческой деятельности на уровне руководителя;
- принципы принятия решений, роль процессной деятельности в системе управления организацией;
- методы анализа и проектирования процессов управления государственного органа власти;
- методы управления изменениями процессов и их структурирования в организационный проект;
- методы управления рисками в ходе реализации изменений процессов управления.

**Уметь:**

- оптимизировать управленческие процессы в федеральных государственных органах;
- оценивать риски при изменении управленческих процессов;
- разрабатывать антирисковые мероприятия.

**Развить навыки:**

- самостоятельного анализа эффективности и улучшения управленческих процессов.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025г.).

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями от 15.11.2023г.).

3. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 мая 2018 г., регистрационный № 51030).

4. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утвержен приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1016, с изменениями и дополнениями от 26.11.2020г.).

6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

7. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года №02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».

6. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

7. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

*При формировании образовательной программы учтены:*

8. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024).

9. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).

10. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

11. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=li1e9yi544799762946>.

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК- 2 <sup>1</sup> - Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	Знать: принципы принятия управленческих решений, управление бизнес-процессами, место процессов среди других видов деятельности, использование процессного подхода для повышения управляемости и эффективности деятельности.	Уметь: оптимизировать административные процессы в государственных органах и принятие управленческих решений	Владеть навыком применения подходов к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности
ВД 2. Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации,	ПСК-1 <sup>2</sup> - Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	Знать: теорию процессного управления; принципы системного подхода	Уметь: анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; производить	Владеть навыками: выбора модели оценки системы процессного управления организации; адаптации модели оценки системы процессного управления организации; сбора информации о

<sup>1</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020 г. № 1000).

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция С/01.7).

внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций			сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций; составлять перспективные планы развития («дорожные карты»)	результатах действующей системы процессного управления организации; оценки текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели; оценки соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней
ПСК-2. <sup>3</sup> Разработка и усовершенствование системы процессного управления организаций		Знать: принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов; методы принятия управлеченческих решений; принципы системного подхода; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами	Уметь: анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления	Владеть навыками: разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации; формирования требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами

<sup>3</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция С/03.7).

<b>Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)</b>	<b>Характеристики компетенций (умения)</b>	<b>Поведенческие индикаторы</b>
Стратегическое мышление	ПЛК-1. <sup>4</sup> Умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>– определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>– точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>– предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>– руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-2 <sup>4</sup> Умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей.</li> <li>– рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их.</li> <li>– разъясняет другим необходимость изменений.</li> <li>– в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую.</li> <li>– не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач.</li> <li>– быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>

<sup>4</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

#### **1.4. Категория слушателей**

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей: федеральные государственные гражданские служащие категории «руководители», начальники отделов.

Требования к слушателям программы:  
высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

#### **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Очная форма обучения. Общая трудоемкость программы 36 академических часов контактной работы со слушателем.

#### **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 5 дней (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий: 5 дней по 6-8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 60 человек, практической (семинарской) группы – 60 человек.

#### **1.7. Документ о квалификации**

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

### **2. Содержание программы**

#### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1  
Календарный учебный график

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Методы оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах. Основы нотации BPMN»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.						Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции		
			Всего	В том числе					Самостоятельная работа, час	Всего	В том числе							
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	(семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме			Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	19		
1.	Управленческая деятельность руководителя: роль процессов в системе управления	4	4	3		1											ОПК-2	
2.	Системное мышление на уровне процессов управления	2	2	1		1											ПЛК-1	
3.	Технологии управления потоком задач исполнителя	4	4			4											ПСК-1 ПСК-2	
4.	Основы нотации BPMN	8	8	2		6											ПСК-1 ПСК-2	
5.	Инструменты построения, анализа и оптимизации процессов	8	8	2		6											ПСК-1 ПСК-2	
6.	Управление изменениями	6	6	2		4											ОПК-2 ПЛК-2	
7.	Управление рисками в проектах оптимизации процессной деятельности	2	2	1		1											ПСК-1 ПСК-2	
<b>Итого:</b>		<b>34</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>23</b>													
<b>Итоговая аттестация (тестирование):</b>		<b>2</b>														<b>2/3(Т)</b>		
<b>Всего:</b>		<b>36</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>23</b>											<b>2</b>		

### 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

#### Содержание программы по темам

Наименование темы	Содержание темы
Тема 1. Управленческая деятельность руководителя: роль процессов в системе управления.	Введение в теорию: управленческая деятельность руководителя. Классическая теория менеджмента, функции управления. Виды управленческой деятельности в операционном и стратегическом управлении, роль руководителя. Проектная и процессная деятельность. Место и значение процессов в системе управления организацией. Состав процессов в каждом виде управленческих функций (операционный менеджмент). Идентификация видов операционной деятельности.
Тема 2. Системное мышление на уровне процессов управления.	Методы принятия решений. Теория о типах мышления, практические примеры. Теория системного восприятия. Системный подход в управлении. Отличия системного мышления от аналитического и быстрого.
Тема 3. Технологии управления потоком задач исполнителя	Методы структурирования потока задач, способы и критерии их приоритизации. Построение логических последовательностей из задач в единый поток.
Тема 4. Основы нотации BPMN.	Основы нотации BPMN. Проектирование и оптимизация процессов с применением нотации BPMN. Методика картирования, анализа и параметров оптимизации управленческих процессов в соответствии с нотацией BPMN.
Тема 5. Инструменты построения, анализа и оптимизации процессов.	Методика картирования, анализа и оптимизации управленческих процессов (методика Росатома). Составление карты процесса «как есть», расчет параметров, поиск проблемных мест, расчет параметров улучшений процесса.
Тема 6. Управление изменениями	Планирование организационных изменений в организации. Формирование задач (действий) для оптимизации процесса. Структурирование задач в проект организационных изменений управленческого процесса. Построение календарного плана действий.
Тема 7. Управление рисками в проектах оптимизации процессной деятельности	Роль и значимость рисков в системе управления организацией, в системе управления проектами организационных изменений. Методы анализа и управления. Оценка рисков, антирисковые мероприятия.

### 3. Организационно-педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавател я	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительн ое место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессионально й деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всег о	В том числе по преподаваемо й дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Даниш Александр Геннадьевич	Южно- Российский государственный технический университет (НПИ), Специальность: Экономика и управление на предприятиях (машиностроени е) Квалификация:	Профессиональна я переподготовка в области оценочной деятельности (2015), Сертификат обучения в школе модераторов (программа «Организация работы в образовательных	Директор Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	Кандидат экономически х наук, доцент	27	23	23	Тема 1. Управленческа я деятельность руководителя: роль процессов в системе управления. Тема 2. Системное мышление на уровне процессов

	экономист-менеджер	программах», РАНХиГС, февраль 2018), Сертификат по программе наставничества (2018), Сертификат участника проектной деятельности (2017)						управления. Тема 4. Основы нотации BPMN. Тема 5. Инструменты построения, анализа и оптимизации процессов. Тема 6. Управление изменениями Тема 7. Управление рисками в проектах оптимизации процессной деятельности
Зуева Анастасия Геннадиевна	2006, НИЯУ МИФИ, Специалитет, Прикладная математика и информатика, математик, системный программист		Руководитель направления, ПАО «МТС» <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		20	12	12	Тема 4. Основы нотации BPMN.
Ивлева Ольга Алексеевна	Экономист. Специалист по налогообложению	Повышение квалификации по программе: Организация проектной работы в образовательных	Эксперт Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая</i>		13	10	3	Тема 3. Технологии управления потоком задач исполнителя Тема 5. Инструменты

		<p>программах (2018 г.), Методика проведения форсайт-сессии. Модерация групповой работы (2018 г); Технологии модерации и фасилитации групповой работы (2022 г.)</p>	<p><i>оплата труда</i></p>						построения, анализа и оптимизации процессов.
--	--	---	----------------------------	--	--	--	--	--	--

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий, итоговой аттестации используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей по программе «Методы оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах. Основы нотации BPMN» имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы, обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по завершении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

##### **Задание 1 – Идентификация видов деятельности**

Групповая работа в командах.

1. Обсудите в команде и напишите на листе флипчарта примеры трех видов деятельности управленца:

- проектной деятельности,
- процессной деятельности,
- функциональной активности.

2. Не подписывайте приведенные примеры видом деятельности, который имели в виду. Передайте лист флипчарта по часовой стрелке следующей команде участников.

3. Получив от соседней команды лист флипчарта с примерами видов управленческой деятельности, обсудите внутри группы и примите согласованное решение: какие виды деятельности приведены на фипчарте. Подпишите под ними, к какому виду вы относите приведенные примеры: к проектной, процессной и функциональной активности.

4. Выберите за столом участника, который озвучит решение команды для получения обратной связи группы авторов данного примера. В порядке очередности, озвучьте согласованное решение вашей команды.

5. Выслушайте обратную связь команды авторов данных примеров вашего листа флипчарта и сделайте вывод, насколько совпали или не совпали ваши выводы. На чьей стороне оказалась ошибка.

## **Задание 2 – Моделирование процессов в нотации BPMN**

Работа в группах.

1. Обсудите в группе текущие процессы верхнего уровня в вашей текущей управленческой работе. Выберите от команды один процесс, который хотели бы проанализировать и проработать план его оптимизации в течение образовательной программы.

2. В табличной форме на листе флипчарта укажите его стартовые характеристики.

3. Используя условные обозначения нотации BPMN, а также стикеры, маркеры, дополнительные листы флипчарта, схематизируйте весь процесс.

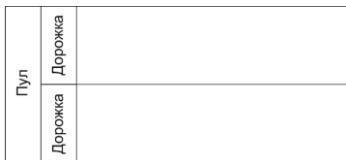
4. Презентуйте модель процесса аудитории и ответьте на возникающие вопросы.

### **Стартовые характеристики процесса:**

<b>Название процесса</b>		<b>Владелец процесса</b>	
<b>Количество исполнителей процесса</b>		<b>Инициирующее событие</b>	
<b>Выход (продукт) процесса</b>		<b>Завершающее событие</b>	
<b>Потребитель процесса</b>		<b>Количество шагов процесса</b>	

### **Условные обозначения элементов на модели**

Содержание	Начальные	Промежуточные	Завершающие
	Обработка	Генерация	
Простое	○	○	○
Сообщение	✉	✉	✉
Таймер	⌚	⌚	⌚
Эскалация	↗	↗	↗
Сигнал	△	△	△
Составное	◊	◊	◊
Ссылка	🔗	🔗	🔗
Условия	📄	📄	📄
Ошибка	⚡	⚡	⚡
Останов			●

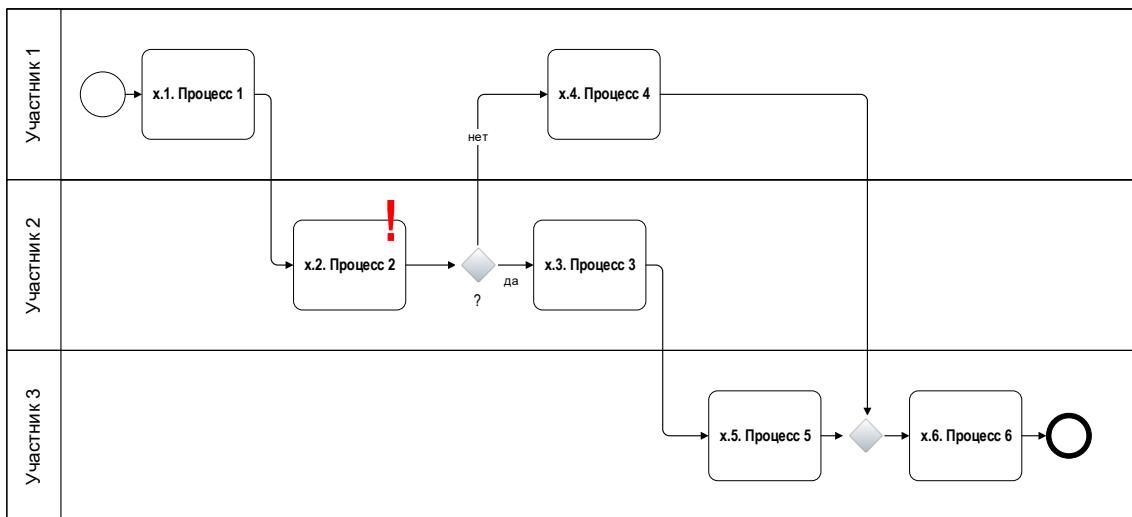


**Пул** предназначен для отображения потока рассматриваемого процесса.



**Дорожки** (участники) отражают распределение обязанностей.

### Пример модели процесса в нотации BPMN



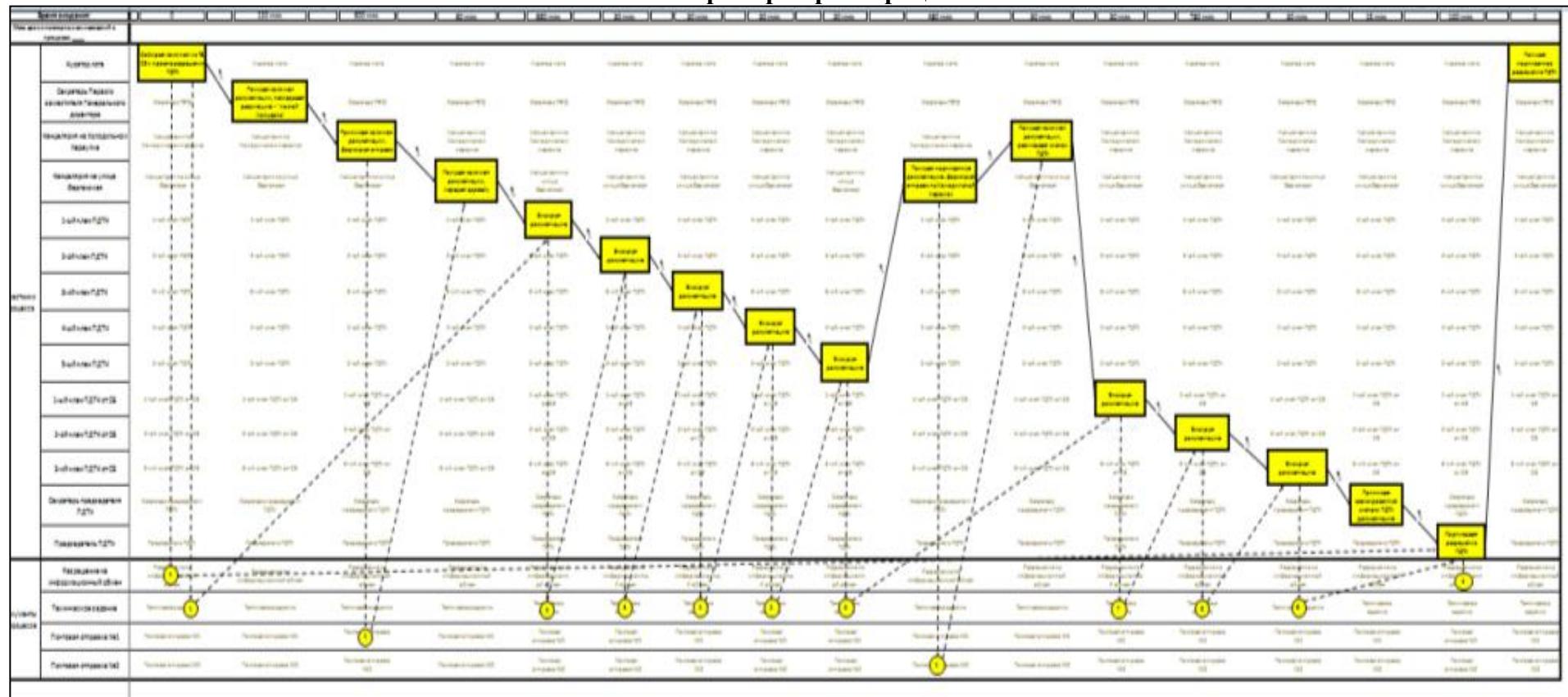
### Задание 3 – Моделирование процессов по отечественной методике

Работа в группах.

1. Используйте для анализа тот же процесс, что был вами выбран изначально. Это поможет лучше понять суть и глубину двух изученных методов.
2. Используя условные обозначения, а также правила линейного моделирования процесса во времени, составьте карту процесса «как есть».
3. Рассчитайте текущие параметры процесса: количество исполнителей, время протекания процесса, количество создаваемых в процессе документов, количество повторных действий, количество касаний к документам, количество шагов процесса.
4. Найдите проблемные места процесса, связанные с потерей времени, излишне создаваемыми документами, циклическими повторений действий и т.д.
5. Составьте карту идеального процесса, как если бы все потери времени и излишне привлекаемые исполнители были бы исключены и зафиксированы новые параметры процесса.
6. Составьте целевую карту процесса, обсуждая в команде реальность тех или иных улучшений процесса.
7. Рассчитайте параметры целевого процесса и оцените степень его улучшения в сравнении с картой процесса «как есть».
8. Проведите работу с проблемами процесса, идентифицировав их по уровням влияния, составив пирамиду проблем: уровень исполнителя, уровень организации.

Термин	Обозначение	Описание
1 Операция процесса или рабочее место		Используется для обозначения операций процесса. Название операции/действия записывается в форма «глагол + существительное» (делает запись; утверждает приказ...)
2. Направление движения материального потока		Указывает направление последующих: действий, передачи документов, операций. И их взаимосвязи.
3. Направление информационного потока		Используется в линейных картах информационного и материального потока (КИМП). Всегда направлен на встречу материальному потоку. Соединяет места образования и получателя сигнала.
4. Указатель создания, изменения документа		Используется в матричных картах потока. Показывает связь операции с тем документом который формируется в результате операции
5. Указатель применения документа		Используется в матричных картах потока. Показывает связь операции с тем документом который необходим для выполнения операции.
6. Документ/ редакция документа		Используется в матричных картах потока. Показывает документ связанный с операцией. Номер обозначает итерацию данного документа (1-создание; 2-согласование...)
7. Неорганизованное место хранения/ очередь		Изображает место складирования, скопления информации, документов (без какой либо системы) образование очереди.

## Пример карты процесса



## **Пример построения пирамиды проблем**



## **Нормативно-правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 08.08.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
3. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 28.12.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/).
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.02.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») <https://base.garant.ru/72093040/>.
5. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/).
6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

## **Основная литература:**

1. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебник для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564796>.
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 534 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16695-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568546>.
3. Моделирование процессов и систем : учебник и практикум для вузов / Е. В. Стельмашонок, В. Л. Стельмашонок, Л. А. Еникеева, С. А. Соколовская ; под редакцией Е. В. Стельмашонок. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18225-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560990>.
4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>.
5. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568302>.
6. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564329>.

7. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538640>.
8. 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. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/modelirovanie-biznes-processov-511418>
- Бенедикт, Т., Кирхмер, М., Шарсиг, М. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0. — Москва: Альпина Паблишер, 2022.
9. Яковлев, В.Б. Управление бизнес-процессами в BPM-системе ELMA. — Москва, Эдитус, 2022.
10. Репин, В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — Москва: РИА Стандарты и качество, 2020.
11. Панин, И. Н. Процессный подход в управлении предприятием и саморегулирование его деятельности / И.Н. Панин, Л.Д. Подлипаев, А.С. Панфилов. — Москва: Гелиос АРВ, 2020.
12. Молоткова, Н. В. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / Н. В. Молоткова, Д. Л. Хазанова. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 81 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/99785.html>.
13. Руководство по улучшению бизнес-процессов / перевод Е. Милицкая. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 136 С. Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/82470.html>.
14. Умнова Е.Г. Моделирование бизнес-процессов с применением нотации BPMN [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Е.Г. Умнова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 48 с. — 978-5-4487-0063-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/67840.htm.1>

### **Дополнительная литература:**

15. Моделирование систем и процессов : учебник для вузов / под редакцией В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 510 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18563-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560374>.
16. Моделирование систем и процессов. Практический курс : учебник для вузов / под редакцией В. Н. Волковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01442-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561270>.
17. Управление качеством: учебник для вузов / под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559619>.
18. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст :

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046>.
19. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. — 3-е изд., стер. — Москва: ФЛИНТА, 2023. — 261 с. — ISBN 978-5-9765-3700-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/348278>.
20. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2022.
21. Ильин, И. В., Могилко, Д. Ю., Ильяшенко, О. Ю. Менеджмент бизнес-процессов: учебное пособие. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.
22. Гущин, В. FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке / В. Гущин. — Санкт-Петербург: Питер, 2019.
23. Болдырев, М. М. Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов / М.М. Болдырев, А.В. Дьячкова, А.А. Цыганов. — Москва: Русайнс, 2018.
24. Банчук Г.Г., Коптелова Л.В., Кузьмина Ю.В. Итеративные методы моделирования бизнес-процессов хозяйствующих субъектов//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 1 (68). С. 168-178. <https://elibrary.ru/item.asp?id=32268507>.
25. Белайчук А.А., Братченко С.А. Необходимые и избыточные развилики в нотации BPMN 2.0//Стратегии бизнеса. 2017. № 4 (36). С. 3-7. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29009395>.
26. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой; перевод В. Агапов. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 648 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86792.html>.
27. Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. Ожидания и реальность оптимизации административных процессов: «быстрые победы» или «долгая дорога в гору»?//Общественные науки и современность. 2017. № 5. С. 5-17. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29953749>.

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
2. <https://rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека
3. <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
4. <https://yandex.ru/> - Поисковая система
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
6. <https://www.garant.ru/> - Гарант

### **4. Оценка качества освоения программы**

#### **4.1. Вид итоговой аттестации**

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации итоговая аттестация предусматривает проведение зачета в форме тестирования.

## **Примерные тестовые вопросы**

### **1. BPMN – это:**

- А) Концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями клиентов путём соответствующей организации сквозных процессов
- Б) Класс программного обеспечения для управления бизнес-процессами в условиях их частых изменений
- В) Универсальная нотация (система обозначений) для моделирования бизнес-процессов

*Правильный ответ – В*

### **2. BPMN является международным стандартом ISO/IEC 19510:**

- А) с 2005 года
- Б) с 2008 года
- В) с 2013 года
- Г) с 2020 года

*Правильный ответ – В*

### **3. Выберите элементы нотации BPMN:**

- А) Событие
- Б) Задача
- В) Пул
- Г) Дорожка
- Д) Поток управления
- Е) Все ответы верны

*Правильный ответ – Е*

### **4. Какая последовательность шагов построения организации является логичной?**

- А) Процессы > Оргструктура > Стратегия
- Б) Оргструктура > Стратегия > Процессы
- В) Стратегия > Процессы > Оргструктура
- Г) Стратегия > Оргструктура > Процессы

*Правильный ответ – Г*

### **5. Какой элемент используется для обозначения начального события бизнес-процесса в BPMN?**

- А) 
- Б) 
- В) 

*Правильный ответ – В*

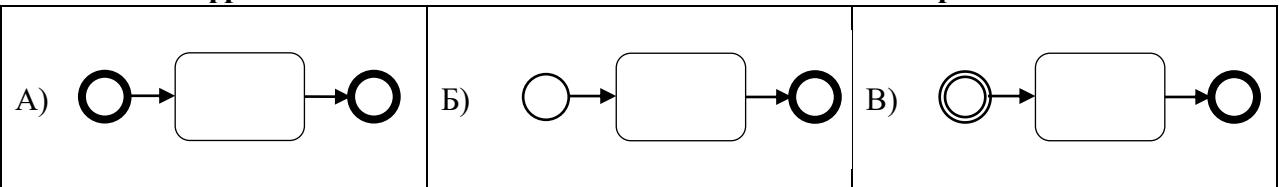
### **6. Какой элемент используется для обозначения конечного события бизнес-процесса в BPMN?**

- А) 
- Б) 

- Б)  
В)

*Правильный ответ – А*

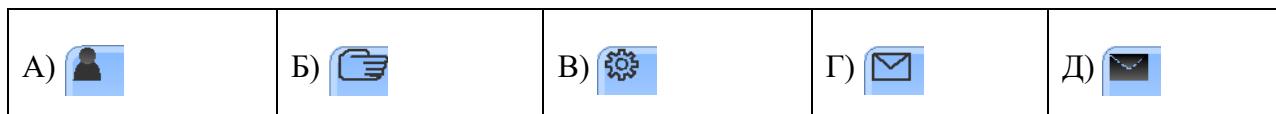
**7. Какие фрагменты обозначений возможны на BPMN-диаграммах?**



*Правильные ответы – Б и В*

**8. Сопоставьте тип задачи и иконку, соответствующую данному типу. Введите в поле ответа заглавные буквы с цифрами через запятые и без пробелов – например, А1, В3, С4, Д2, Е5.**

- 1) Общая
- 2) Параметрическая
- 3) Ручная
- 4) Системная
- 5) Отправка сообщения
- 6) Получение сообщения
- 7) Пользовательская



*Правильные ответы – А7, Б3, В4, Г6, Д5*

**9. Какой тип модели нужно разрабатывать на первом этапе совершенствования процессов?**

- А) «идеальную»
- Б) «как хочется»
- В) «как есть»
- Г) «целевую»

*Правильный ответ – В*

**10. Взаимодействие между пулами бизнес-процесса в нотации BPMN обозначается:**

- А) Потоком управления
- Б) Потоком сообщений

*Правильный ответ – Б*

**11. Сколько ответственных за выполнение одного процесса целесообразно назначать при оптимизации деятельности?**

- А) Чем больше, тем надежнее
- Б) Только одного

В) Не более 7

Г) От 1 до 3

*Правильный ответ – Б*

**12. Самый большой риск провала проектов оптимизации процессов наблюдается в случае:**

А) Смены ориентиров (целей) в ходе реализации проекта

Б) Слабого взаимодействия между руководителями, сотрудниками и членами проектной группы

В) Слабой поддержки проекта со стороны высшего руководства

*Правильный ответ – В*

**13. Индикатором необходимости оптимизации является нарушение баланса между:**

А) уровнем ответственности и уровнем оплаты

Б) уровнем полномочий и уровнем ответственности

В) уровнем управления и количеством подчиненных

*Правильный ответ – В*

**14. При анализе процессов, целесообразно выделять:**

А) основные процессы

Б) вспомогательные процессы

В) главные процессы

Г) стандартные процессы

Д) процессы управления

*Правильные ответы – А, Б, Д*

**15. Системное мышление направлено на:**

А) выявление структурного состава элементов

Б) выявление мгновенного состава системы управления

В) выявление взаимосвязей элементов и закономерностей изменений

*Правильный ответ – В*

### **Критерии оценки участников программы на итоговой аттестации**

Оценка	Критерии оценки
«зачтено»	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 60% заданий итогового теста
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 60% заданий итогового теста

## **Характеристика результатов освоения программы**

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе рисково-ориентированного подхода	умеет оптимизировать управленческие процессы в федеральных государственных органах, оценивать риски при изменении управленческих процессов, разрабатывать антирисковые мероприятия
ПСК-1 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	<ul style="list-style-type: none"><li>• умеет анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; производить сравнительный анализ показателей систем процессного управления организаций и составлять перспективные планы развития</li></ul>
ПСК-2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	способен анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления программного обеспечения для управления процессами
ПЛК-1 – Умение мыслить системно (стратегически)	способен мыслить системно на уровне процессов управления, предлагать варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей, и руководствоваться в работе стратегическими целями государственного органа
ПЛК-2 - умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"><li>• умеет выявлять проблемные места в организации процессов, быстро изменять подход к решению проблем;</li><li>• реализует идеи и предложения по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей</li></ul>