

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 VRMN**

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

¹ 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).

² 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 работы 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. ³ Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	<i>Знать:</i> принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов; методы принятия управленческих решений; принципы системного подхода; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами	<i>Уметь:</i> анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы управления	<i>Владеть навыками:</i> разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации; формирования требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами

³ 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).

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

⁴ Методический инструментarium 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.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					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	17	18	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	
	Итого:	34	34	11		23													
	Итоговая аттестация (тестирование):	2															2/3(Т)		
	Всего:	36	34	11		23											2		

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 предприятии (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

		программах (2018 г.), Методика проведения форсайт-сессии. Модерация групповой работы (2018 г); Технологии модерации и фасилитации групповой работы (2022 г.)	<i>оплата труда</i>					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 видеопроекторным 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 флипчарте. 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 очереди, 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:

Название процесса		Владелец процесса	
Количество исполнителей процесса		Иницилирующее событие	
Выход (продукт) процесса		Завершающее событие	
Потребитель процесса		Количество шагов процесса	

Условные обозначения элементов на модели

Содержание	Начальные	Промежуточные		Завершающие
	Обработка		Генерация	
Простое				
Сообщение				
Таймер				
Эскалация				
Сигнал				
Составное				
Ссылка				
Условия				
Ошибка				
Останов				

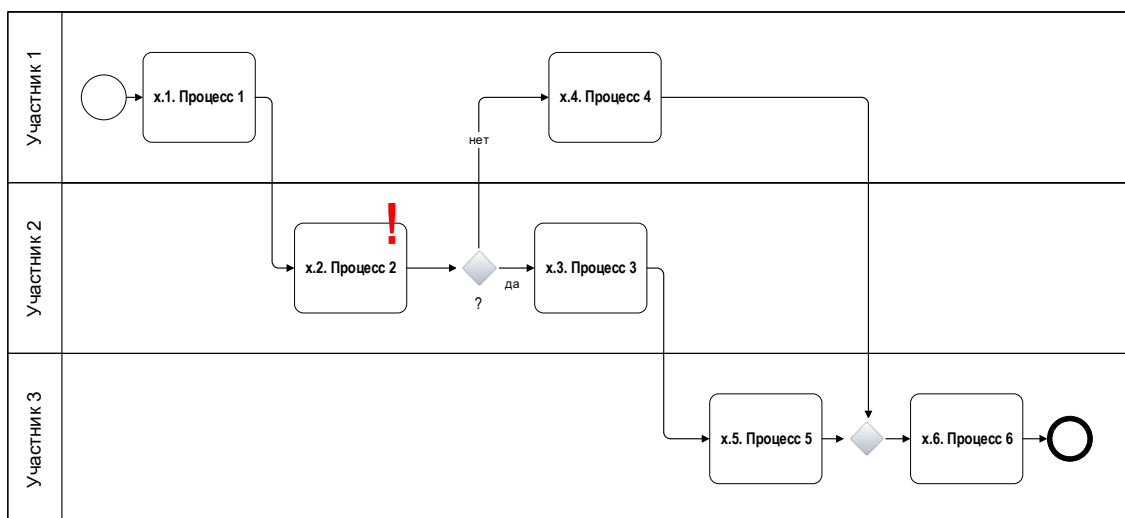
Пул	Дорожка
Дорожка	

Пул предназначен для отображения потока рассматриваемого процесса.

Дорожка	
---------	--

Дорожки (участники) отражают распределение обязанностей.





Пример модели процесса в нотации BPMN



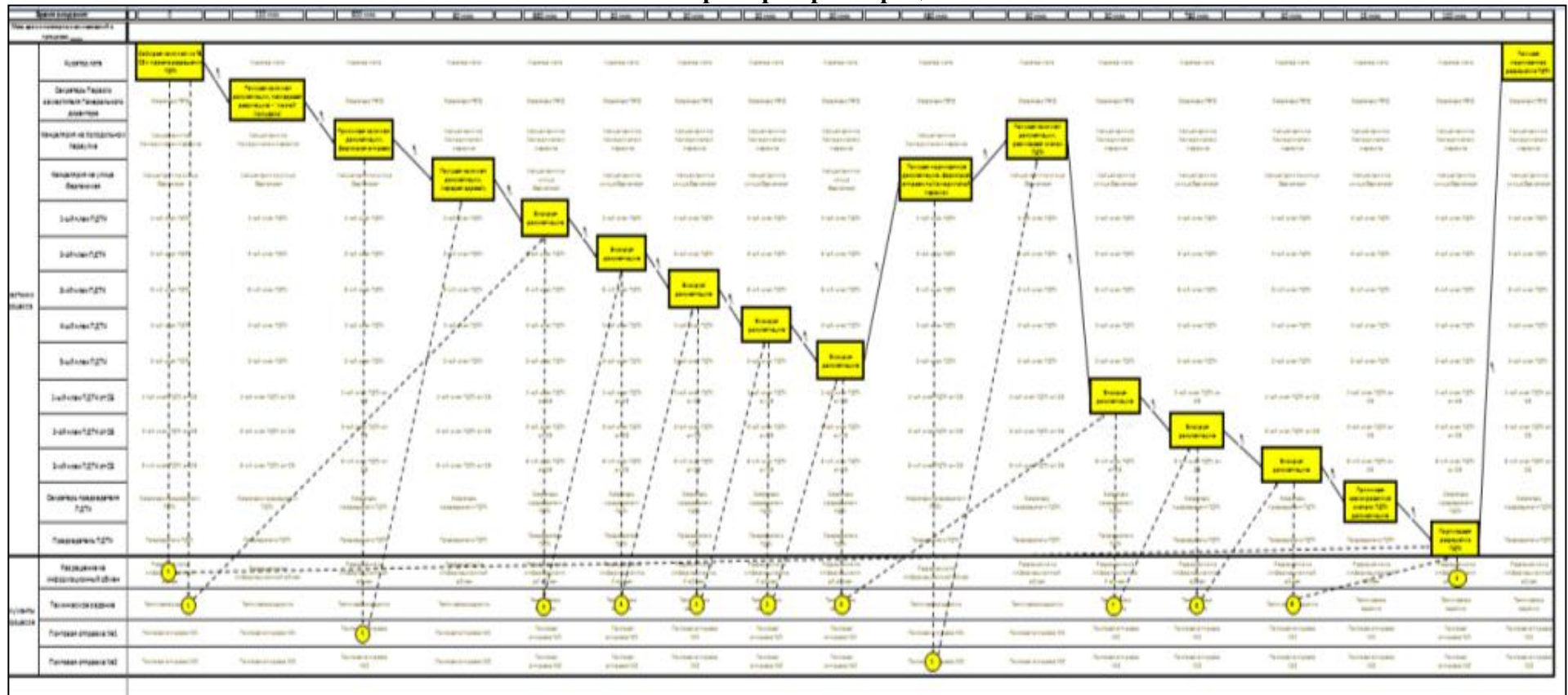
Задание 3 – Моделирование процессов по отечественной методике

Работа в группах.

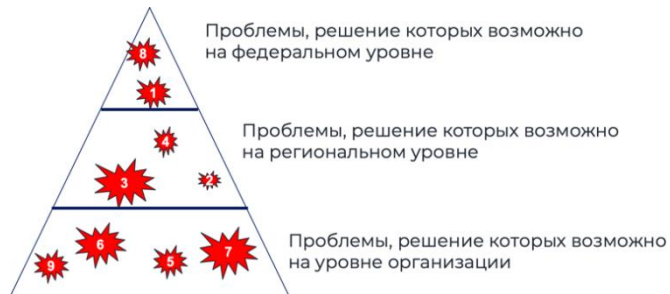
1. Используйте для анализа тот же процесс, что был вами выбран изначально. Это поможет лучше понять суть и глубину двух изученных методов.
2. Используя условные обозначения, а также правила линейного моделирования процесса во времени, составьте карту процесса «как есть».
3. Рассчитайте текущие параметры 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, циклических повторений действий и т.д.
5. Составьте карту идеального процесса, как если бы все потери времени и излишне привлекаемые исполнители были бы исключены и зафиксируйте 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/.
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/.
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/.
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/.
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>

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., Кузьминова 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 развилки 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

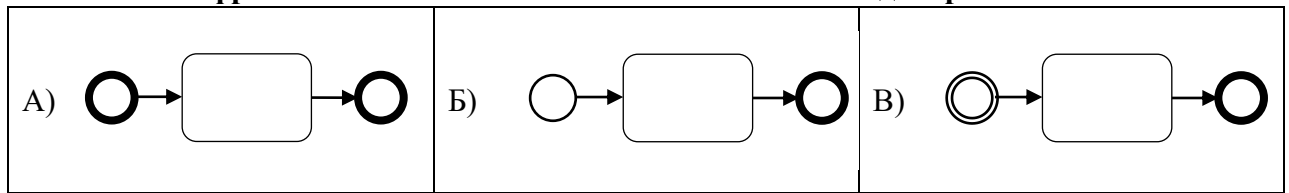
6. Какой элемент используется для обозначения конечного события бизнес-процесса в BPMN?

- А) ☐
- Б) ☒

- Б)
В) ○

Правильный ответ – А

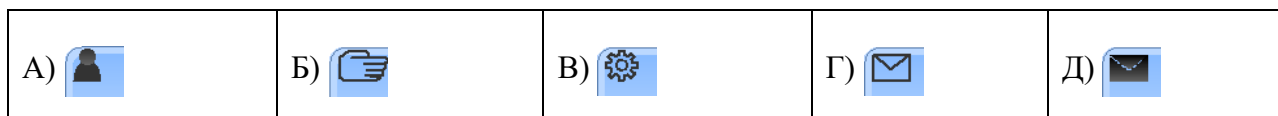
7. Какие фрагменты обозначений возможны на BPMN-диаграммах?



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, D2, E5.

- 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) Поток управления 
- Б) Поток 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:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-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"> • умеет анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; производить сравнительный анализ показателей систем процессного управления организаций и составлять перспективные планы развития
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"> • умеет выявлять проблемные места в организации процессов, быстро изменять подход к решению проблем; • реализует идеи и предложения по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей