

**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**

**Оптимизация операционных процессов в федеральных государственных  
органах. Графические стандарты описания процессов**

---

**(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.....	13
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	14
3.1. Кадровое обеспечение.....	14
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы....	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	17
4. Оценка качества освоения программы.....	20

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## 1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Оптимизация операционных процессов в федеральных государственных органах. Графические стандарты описания процессов» 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 практических навыков анализа и оптимизации операционных процессов в федеральных государственных органах.

**Задачи программы:**

- введение в методологию и инструментарий выявления, формализации, анализа и оптимизации бизнес-процессов;
- формирование представлений о функциях управления на уровне исполнителя и о системном подходе к выявлению взаимосвязей в построении целостного понимания операционных процессов.
- изучение международных и отечественных методов анализа и моделирования процессов управления.
- развитие практических навыков по анализу и оптимизации операционных процессов.
- ознакомление с инструментами обработки потоков задач, повышения личной эффективности и профилактики выгорания.
- изучение типовых проблем построения бизнес-процессов в практике государственного управления.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы слушатель должен:

**Знать:**

- функции управленческой деятельности на уровне исполнителя;
- роль процессной деятельности в системе операционной деятельности;
- методы анализа и проектирования процессов управления государственного органа власти, их графического представления;
- методы управления изменениями процессов и их структурирования в организационный проект;
- методы управления рисками в ходе реализации изменений процессов управления.

**Уметь:**

- анализировать эффективность административных процессов управления на уровне исполнителя; осуществлять оценку рисков в адаптации изменений процессов.

**Развить навыки:**

- самостоятельного анализа эффективности и графического представления текущих процессов управления и выявления областей возможных улучшений.

## 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/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, ПКК (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	<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,	ПСК-1. <sup>2</sup> 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;	<i>Владеть навыками:</i> выбора модели оценки системы процессного управления организации; адаптации модели оценки

<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).

проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций			производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций; составлять перспективные планы развития («дорожные карты»)	системы процессного управления организации; сбора информации о 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. <sup>3</sup> 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	<i>Уметь:</i> анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты; проектировать системы	<i>Владеть навыками:</i> разработки перспективного плана развития системы процессного управления организации; формирования требований к программному

<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).

		подхода; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами	управления	обеспечению для управления процессами или административными регламентами
<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 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 всех категорий и групп должностей.

Требования к слушателям программы:

среднее профессиональное образование, 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  
«Оптимизация операционных процессов в федеральных государственных органах. Графические стандарты описания процессов»

№ 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	Практические (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	Операционная деятельность: проектная, процессная и функциональная активность	4	4	3		1												ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2	Системное мышление на уровне процессов исполнителя и вклада в общий результат	2	2	1		1												ПЛК-1
3	Технологии управления потоком задач исполнителя	4	4			4												ПСК-1 ПСК-2
4	Мягкие навыки: борьба с выгоранием	4	4	1		3												ПЛК-1 ПЛК-2 ПЛК-3 ПЛК-4
5	Моделирование процессов, регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем	6	6	2		4												ПСК-1 ПСК-2

№ 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	Практические (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
6	Инструменты построения, анализа и оптимизации операционных процессов	8	8	2		6												ПСК-1 ПСК-2
7	Управление изменениями	4	4	1		3												ОПК-2 ПЛК-2 ПСК-1
8	Управление рисками в проектах оптимизации процессной деятельности	2	2	1		1												ПСК-1 ПСК-2
	Итого:	34	34	11		23												
	Итоговая аттестация (тестирование):	2															3(Т)/2	
	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. Операционная деятельность: проектная, процессная и функциональная активность	Введение в теорию: управленческая деятельность исполнителя. Классическая теория менеджмента, функции управления. Виды управленческой деятельности в операционном и стратегическом управлении. Взаимосвязь операционных процессов с процессами управления организацией. Различия проектной и процессной деятельности. Состав процессов в каждом виде управленческих функций (операционный менеджмент). Идентификация видов деятельности.
Тема 2. Системное мышление на уровне процессов исполнителя и вклада в общий результат	Методы принятия решений. Теория о типах мышления, практические примеры. Теория системного восприятия. Системный подход в управлении. Отличия системного мышления от аналитического и быстрого мышления.
Тема 3. Технологии управления потоком задач исполнителя	Технологии управления потоком задач исполнителя. Методы структурирования потока задач, способы и критерии их приоритизации. Построение логических последовательностей из задач в единый поток.
Тема 4. Мягкие навыки: борьба с выгоранием	Индикаторы профессионального выгорания. Методы самоанализа, рефлексии для поиска триггерных факторов.
Тема 5. Моделирование процессов, регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем	Блок-схемы и стандартные элементы блок-схемы. Представление административных процедур и порядка исполнения законов с использованием блок-схем. Моделирование процессов, регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем.
Тема 6. Инструменты построения, анализа и оптимизации операционных 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 7. Управление изменениями	Планирование организационных изменений. Формирование задач (действий) для оптимизации процесса. Структурирование задач в проект организационных изменений управленческого процесса. Построение календарного плана действий.
Тема 8. Управление рисками в проектах оптимизации процессной деятельности	Методы анализа и управления рисками. 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. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополни тельное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессион альной де ятельнос ти или дополнител ьная квалифика ция	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподав аемой дисципли не (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 (машиностроение)	Профессиональная переподготовка в области оценочной деятельности (2015), Сертификат обучения в школе модераторов (программа «Организация работы в образовательных программах», РАНХиГС, февраль 2018),	Директор Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	Кандидат экономиче ских наук, доцент	27	23	23	Тема 1. Операционная деятельность: проектная, процессная и функциональная активность Тема 2. Системное мышление на уровне процессов исполнителя и вклада в общий результат Тема 5. Моделирование процессов,

	Квалификация: экономист-менеджер	Сертификат по программе наставничества (2018), Сертификат участника проектной деятельности (2017)						регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем Тема 6. Инструменты построения, анализа и оптимизации операционных процессов Тема 7. Управление изменениями Тема 8. 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 5. Моделирование процессов, регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем
Ивлева Ольга Алексеевна	Экономист. Специалист по налогообложению	Повышение квалификации по программе: Организация проектной работы в образовательных программах (2018 г.), Методика проведения форсайт-сессии. Модерация групповой работы (2018 г); Технологии модерации и фасилитации групповой работы (2022 г.)	Эксперт Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>		13	10	3	Тема 3. Технологии управления потоком задач исполнителя Тема 5. Моделирование процессов, регламентированных нормативными правовыми актами, при помощи блок-схем

Шинина Татьяна Валерьевна	Самарский государственный педагогический университет Квалификация: преподаватель дошкольной педагогики и психологии; педагог-психолог	Диплом подготовки по теории и практике психологического консультирования и психотерапии Институт практической психологии СЗО Российской Академии Образования (Санкт-Петербург). Арт-терапевт (Свидетельство о повышении квалификации Института современных психологических технологий) Цифровая трансформация и цифровая экономика: подходы к обучению (РАНХиГС) Сертификат «Управление проектами в органах власти: углубленные знания» Сертификат «Цифровая трансформация и цифровая экономика: подходы к обучению»	Эксперт Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ РАНХиГС  <i>Основное место работы – почасовая оплата труда</i>	Кандидат психологических наук, доцент	23	23	12	Тема 4. Мягкие навыки: борьба с выгоранием
---------------------------	---	--	---	---------------------------------------	----	----	----	--

### **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 диагностики, построения и оптимизации операционных процессов в системе государственного управления» 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 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.

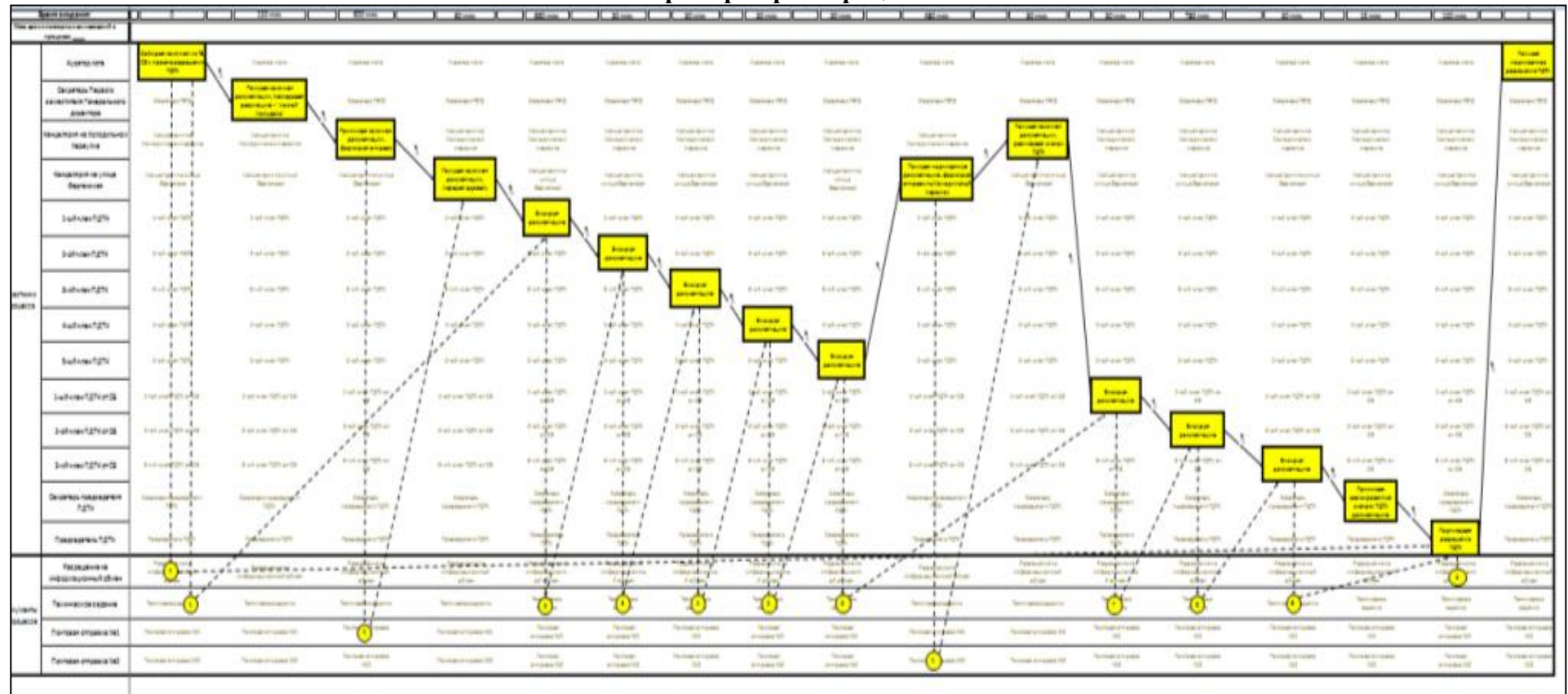
## Задание 2 – Моделирование процессов по отечественной методике

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/](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>
9. Бенедикт, Т., Кирхмер, М., Шарсиг, М. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0. — Москва: Альпина Паблишер, 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>.

#### **Дополнительная литература:**

14. 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>.
15. 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>.
16. 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>.
17. 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>.
18. 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>.
19. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2022.
20. Ильин, И. В., Могилко, Д. Ю., Ильяшенко, О. Ю. Менеджмент бизнес-процессов: учебное пособие. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.
21. Яковлев, В.Б. Управление бизнес-процессами в BPM-системе ELMA. — Москва, Эдитус, 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 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.ezproxu.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>.
28. 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.l>

## **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. Какое выражение правильное характеризует процесс?

- А) Ограниченные во времени и ресурсам действия с типичным результатом
- Б) Регулярные действия с уникальным результатом
- В) Временные действия с уникальным результатом
- Г) Регулярные действия с типовым результатом

*Правильный ответ – Г*

### 2. Что из перечисленного относится к процессной деятельности?

- А) Деятельность, направленная на поддержание стабильности, не имеющая уникального результата
- Б) Деятельность, имеющая определенную цель по критерию SMART
- В) Деятельность, ограниченная по срокам и ресурсам
- Г) Деятельность, для выполнения которой формируется временная команда исполнителей

*Правильный ответ – А*

### 3. В каком возрасте наиболее часто встречается синдром эмоционального выгорания?

- А) в возрасте 40-50 лет
- Б) в любом возрасте
- В) до 30 лет
- Г) после 50 лет

*Правильный ответ – Б*

### 4. Перечислите проявления эмоционального выгорания?

- А) повышение адаптации к новым условиям
- Б) жизнь теряет свой смысл и потеря цели
- В) изменение привычек
- Г) потеря радости/интереса к деятельности
- Д) чувство грусти и/или безнадежности

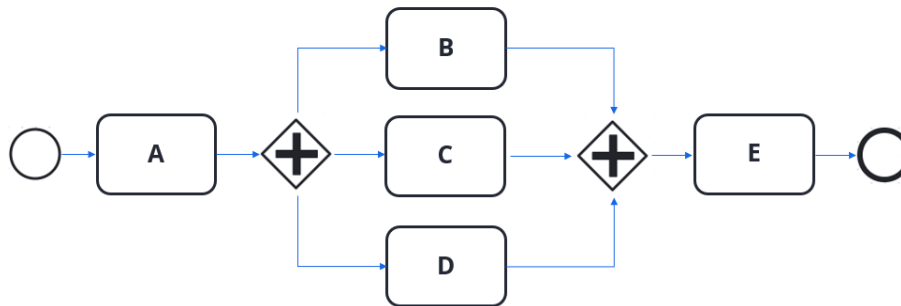
*Правильные ответы – Б, Г, Д*

### 5. Какие последствия эмоционального выгорания возможны на рабочем месте?

- А) внимательное отношение к окружающим
- Б) конфликты и проблемы в отношениях
- В) ошибочные решения
- Г) потеря интеллектуальных и эмоциональных сил
- Д) пропуски работы и повышенная рабочая нагрузка на других
- Е) снижение качества работы
- Ж) эмоциональная устойчивость
- З) чрезмерная сосредоточенность на себе

*Правильные ответы – Б, В, Г, Д, Е*

**6. Какое текстовое описание соответствует следующей диаграмме?**



- А) После выполнения Задачи А начнется выполнение либо Задачи В, либо Задачи С, либо Задачи D; после завершения одной из задач В, С или D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е стартует новый процесс
- Б) После выполнения Задачи А начнется выполнение Задачи В, Задачи С и Задачи D; после завершения Задачи В, Задачи С и Задачи D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е процесс завершен
- В) После выполнения Задачи А начнется выполнение либо Задачи В, либо Задачи С, либо Задачи D; после завершения одной из задач В, С или D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е процесс завершен

*Правильный ответ – Б*

**7. К основным целям описания (моделирования) процесса НЕ ОТНОСИТСЯ:**

- А) Единообразное понимание процессов организации всеми уровнями управления
- Б) Поиск и наказание виновных
- В) Решение кросс-функциональных проблем взаимодействия
- Г) Оптимизация и автоматизация процессов
- Д) Регламентация процессов

*Правильный ответ – Б*

**8. Разбиение объекта процессной модели на составляющие по определенным признакам называется:**

- А) Верификацией
- Б) Декомпрессией
- В) Валидацией
- Г) Декомпозицией

*Правильный ответ – Г*

**9. Какой основной формат представления процесса целесообразно использовать при описании?**

- А) Табличный
- Б) Графический
- В) Текстовый
- Г) Комбинированный

*Правильный ответ – Б*

**10. В состав основных функций управления НЕ ВХОДИТ:**

- А) Планирование
- Б) Организация
- В) Контроль
- Г) Автоматизация
- Д) Мотивация
- Е) Координация

*Правильный ответ – Г*

**11. Деятельность, относимая к категории функциональной активности, это:**

- А) Деятельность, направленная на получение уникальных, прорывных результатов
- Б) Текущая деятельность, не запланированная заранее, но выполняемая в рамках основных должностных функций
- В) Текущая деятельность, запланированная заранее и выполняемая в рамках основных должностных функций

*Правильный ответ – В*

**12. Выберите правильную последовательность управления рисками:**

- А) Идентификация, оценка, выбор инструментов управления, применение инструментов управления, оценка
- Б) Оценка, идентификация, выбор инструментов управления, оценка, применение инструментов управления
- В) Идентификация, выбор инструментов управления, оценка, применение инструментов управления, оценка

*Правильный ответ – Б*

**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	<ul style="list-style-type: none"><li>• разрабатывает управленческие решения;</li><li>• применяет подходы к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности;</li><li>• оптимизирует административные процессы как одно из ключевых направлений административной реформы</li></ul>



ПСК-1 - анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет анализировать эффективность административных процессов управления на уровне исполнителя; осуществлять оценку рисков в адаптации изменений процессов и составлять перспективные планы развития</li> </ul>
ПСК-2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	способен самостоятельно анализировать эффективность и графически представлять текущие процессы управления и выявлять области возможных улучшений
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>