

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
«14» августа 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Практики регулярного менеджмента»

Москва, 2025

Разработчик:

М.В. Паратунов,
директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС

Руководители программы:

М.В. Паратунов,
директор Центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС

Е.А. Аверьянов,
директор Федерального центра подготовки управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ «14» августа 2025 года, протокол № 09.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	5
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	8
1.6. Период обучения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы	10
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	10
3.1. Кадровое обеспечение.....	10
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	12
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	12
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	16
4.1. Фонд оценочных средств по итоговой аттестации.....	16
4.2. Характеристика результатов освоения программы.....	17

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Практики регулярного менеджмента» разработана в рамках приоритетных направлений профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих для осуществления их обучения на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование гражданского служащего в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации¹.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель программы: сформировать у слушателей понимание принципов и инструментов регулярного менеджмента, а также развить практические навыки применения этих инструментов для повышения эффективности работы организации и достижения устойчиво высоких результатов в организации.

Задачи программы:

- сформировать у участников понимание сущности и значения регулярного менеджмента;
- познакомить с основными принципами и инструментами регулярного менеджмента;
- познакомить с различными моделями и подходами к построению системы регулярного управления;
- развить у участников навыки делегирования, планирования, организации, мотивации, контроля и анализа;
- развить способность применять инструменты регулярного менеджмента в практической деятельности;
- сформировать навыки выявления проблем и разработки решений в рамках системы регулярного управления;
- научить применять инструменты регулярного менеджмента для оптимизации рабочих процессов;
- развить навыки создания системы регулярного управления в собственной организации;
- сформировать понимание важности постоянного совершенствования системы управления.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации слушатели:

Знают:

- сущность и принципы регулярного менеджмента;

¹ 1) Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/.

2) Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации») https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/.

- основные инструменты регулярного менеджмента (планирование, делегирование, контроль, анализ, обратная связь);
- различные модели и подходы к построению системы регулярного управления;
- роль и место регулярного менеджмента в общей системе управления организацией.

Умеют:

- планировать работу и расставлять приоритеты, опираясь на цели организации;
- эффективно делегировать задачи и контролировать их выполнение;
- обеспечивать обратную связь и мотивировать сотрудников

Владеют:

- навыками создания и внедрения системы регулярного управления;
- навыками применения инструментов регулярного менеджмента в практической деятельности.

1.2. Нормативная правовая база

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»;
4. 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».
5. 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. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
7. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.
9. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н.
10. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
11. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, направленные письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

12. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письма Минобрнауки России от 21 апреля 2015 г. № ВК-1011/06, № АК-1012/06, № АК-1013/06).

При формировании образовательной программы учтены:

13. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

14. ОК 010-2014 (МСК3-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст).

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

16. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

Результатами повышения квалификации федеральных государственных гражданских служащих является повышение уровня их профессиональных компетенций за счет освоения и углубления знаний и умений в области менеджмента.

В ходе освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации будет усовершенствована общепрофессиональная компетенция – ОПК-1.

Планируемые результаты обучения по программе повышения квалификации соответствуют выполняемым трудовым действиям, определенным на основании профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению».

Таблица 1.3.1
Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) <i>(формируются и (или) совершенствуются)</i>	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 ² - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: принципы принятия управленческих решений, управление бизнес-процессами, место процессов среди других видов деятельности, использование процессного подхода для повышения управляемости и	Уметь: оптимизировать административные процессы в государственных органах и принимать управленческие решения	Владеть навыками: эффективного применения подходов к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

		<p>эффективности деятельности; основы бережливого управления процессами в организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методы</p>		
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 ³ . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<p>Знать: методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; теорию процессного управления; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов процессов; основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов</p>	<p>Уметь: выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими</p>	<p>Владеть навыками: систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного</p>

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/02.6).

			документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	регламента подразделения организации
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

федеральные государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы 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 (с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

Общая трудоемкость программы составляет 36 академических часов с применением ДОТ, из которых 20 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 2 недели.

Режим занятий: по 4-8 академических часа в день.

Для каждого потока предельная максимальная численность лекционной группы – 150 человек, практической (семинарской) группы – 150 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 – 2 недели	
1 неделя	2 неделя
УЗ ДОТ / СР ДОТ	УЗ ДОТ / СР ДОТ/ ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.
СР ДОТ – самостоятельная работа с применением дистанционных образовательных технологий.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план

по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Практики регулярного менеджмента»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме		Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	В том числе		
1.	2	3 4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	19
1.	Введение в регулярный менеджмент	4						2	2				2	ОПК-2 ПСК-1
2.	Планирование в регулярном менеджменте	6						3	2		1		3	ОПК-2 ПСК-1
3.	Организация и делегирование задач	6						3	2		1		3	ОПК-2 ПСК-1
4.	Контроль и анализ результатов	6						3	2		1		3	ОПК-2 ПСК-1
5.	Обратная связь и мотивация сотрудников	7						3	2		1		4	ОПК-2 ПСК-1
6.	Внедрение и поддержание системы регулярного менеджмента	5						4	2		2		1	ОПК-2 ПСК-1
Итого:		34						18	12		6		16	
Итоговая аттестация:		2											2/3⁴	
Всего:		36						18	12		6		16	2

⁴ Итоговая аттестация проводится с применением дистанционных образовательных технологий.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы

№	Наименование темы	Содержание темы
1	Введение в регулярный менеджмент	Сущность и значение регулярного менеджмента. Отличие от ситуационного управления. Принципы и выгоды. Обзор инструментов. Типичные ошибки внедрения.
2	Планирование в регулярном менеджменте	Постановка целей по SMART. Виды планов: стратегические, тактические, оперативные. Разработка дорожной карты. Принципы распределения ресурсов. Методы оценки эффективности планов.
3	Организация и делегирование задач	Принципы построения эффективной организационной структуры. Распределение ролей и зон ответственности. Техники делегирования: зачем, кому, что, как. Полномочия и ответственность.
4	Контроль и анализ результатов	Виды и методы контроля. Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI). Проведение анализа отклонений. Корректирующие действия. Работа с данными и визуализация.
5	Обратная связь и мотивация сотрудников	Принципы эффективной обратной связи: что, когда, как. Мотивация: материальная и нематериальная. Инструменты мотивации в рамках регулярного менеджмента. Роль руководителя в системе.
6	Внедрение и поддержание системы регулярного менеджмента	Этапы внедрения. Создание команды внедрения. Изменения в корпоративной культуре. Сопротивление изменениям. Методы поддержания системы и постоянное улучшение (цикл Деминга).

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 дистанционных образовательных технологий в учебном процессе, систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющими навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. 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).

К преподаванию привлекаются представители органов государственной власти, ведущих компаний негосударственного сектора экономики, а также иностранные специалисты. Участие практических специалистов составляет более 30% времени, отведенного на освоение программы.

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Попкова Юлия Халиловна	2012, Сибирский государственный университет, специальность «Связь с общественностью», квалификация «Специалист по связям с общественностью» 2017, Санкт- Петербургский университет технологий управления и экономики, «Экономика. Финансы и кредит», квалификация (степень) «бакалавр»	2019, РАНХиГС, Руководитель цифровой трансформации. 2022, РАНХиГС, Методы диагностики, построения и оптимизации операционных процессов в системе государственного управления. 2022, РАНХиГС, Клиентоцентричность в государственном управлении. 2022, РАНХиГС, Современные подходы к государственному и муниципальному управлению. 2024, Корпоративный университет Сбербанка, Мини- MBA.	Заместитель директора Департамента финансового аудита Счетной палаты Российской Федерации <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>		14	5	2	Тема 1. Процесс, процессное управление, каталог процессов Тема 2. Роли в процессном управлении Тема 3. Выбор приоритетов для оптимизации Тема 4. Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы Тема 5. Карта процесса и её анализ Тема 6. Анализ ситуации и поиск потерь Тема 7. Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы) Тема 8. Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению Тема 9. Повышение устойчивости, механизмы контроля Тема 10. Управление проектом изменений

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Учебные занятия по реализуемой программе проводятся в режиме видеоконференций и через систему дистанционного обучения (СДО). Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

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 заверении 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

1. Разработка регламента

Индивидуальное или командное задание: составить детальный регламент для одной из типовых регулярных процедур (например, проведение планёрки, онбординг новичка, процедура отчётности).

2. Кейс «Постановка задачи»

Группам даётся список задач и характеристик сотрудников. Нужно распределить задачи так, чтобы учесть компетенции, загрузку и мотивацию сотрудников, затем аргументировать выбор.

3. Постановка целей и SMART-критерии

Задание:

Выберите три цели, актуальные для вашей организации или подразделения. Убедитесь, что каждая цель соответствует критериям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Представьте свою работу коллегам/группе для обсуждения и обратной связи.

4. SWOT-анализ и разработка стратегии

Задание:

Проведите SWOT-анализ одной конкретной инициативы, проекта или направления деятельности организации. Используйте полученные выводы для разработки пошагового плана действий по реализации возможностей и устранению угроз.

Примеры заданий для самостоятельной работы слушателей

1. Контроль исполнения задач

Создайте матрицу распределения ответственности и контрольных точек для конкретного рабочего процесса или проекта. Например, разбейте проект на этапы и назначьте исполнителей, контролеров и сроки выполнения каждого этапа.

2. Тайм-менеджмент и приоритизация задач

Заполните таблицу приоритетов на неделю, выделяя важные и срочные дела. Поделитесь результатами и обсудите способы улучшения личного тайм-менеджмента и делегирования полномочий.

3. Совершенствование системы отчетности

Проанализируйте существующую систему отчетности в вашей организации. Как можно сделать её проще, эффективнее и информативнее? Разработайте новую форму отчета или обновленную схему представления данных руководству.

4. Планирование и проведение совещания

Организуйте и проведите совещание, направленное на обсуждение важных вопросов подразделения. Подготовьте повестку дня, пригласительные письма участникам, презентацию и протокол встречи.

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ред. от 14.02.2024) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202071/;

2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;

3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями и дополнениями от 06.02.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/;

4. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (ред. от 14.07.2022) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/.

5. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 09.09.2022) <https://base.garant.ru/400281504/>.

6. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (с изменениями и дополнениями от 25.08.2021) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/.

7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (с изменениями от 14.03.2022) <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110070028>.

8. Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110110015>.

9. «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/.

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/modelirovaniye-biznes-processov-511418>

9. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;

10. Леврик, Михаэль. Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам / Михаэль Леврик, Патрик Линк, Ларри Лейфер; [перевела с английского И. Рузмайкина]. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2022;

11. Государственная служба: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;

Дополнительная литература:

1. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581725>.

2. Раменчик, Д. М. Психология делового общения : учебник и практикум для вузов / Д. М. Раменчик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 196 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19130-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569100>.

3. 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>.

4. 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>.

5. 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>.

6. 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>.

7. 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>.

8. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2022.

9. Ильин, И. В., Могилко, Д. Ю., Ильяшенко, О. Ю. Менеджмент бизнес-процессов: учебное пособие. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.

10. Яковлев, В.Б. Управление бизнес-процессами в BPM-системе ELMA. – Москва, Эдитус, 2022.
11. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17197-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559447> (дата обращения: 03.04.2025).
12. Путь клиента: создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации / Джим Колбах; пер. с англ. П. Миронова; науч. ред. М. Сташенко. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 433 с.: ил. - (Серия O'Reilly);
13. Бережливое управление в Госсекторе: как наладить процесс. Колл. монография, Москва, 2021;

Интернет-ресурсы:

- <https://ac.gov.ru/about> - Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
- [https://gossluzhba.gov.ru Госслужба](https://gossluzhba.gov.ru) – Портал госслужбы

Справочные системы

- www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
- www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
- www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
- www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
- www.yandex.ru / - Поисковая система
- http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
- http://www.garant.ru/ - Гарант

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

4.1. Фонд оценочных средств по итоговой аттестации

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации предусматривается итоговая аттестация в виде зачета.

Оценка зачет выставляется по шкале: зачтено/не зачтено.

Примерные задания для итоговой аттестации

1. Анализ процесса принятия управленческих решений.

Задания:

1. Определите критерии оценки качества принимаемых решений в вашей организации.

2. Проанализируйте один случай успешного решения проблемы в своей организации. Какие шаги были предприняты? Что способствовало успеху?

3. Выберите неудачный пример принятия решения. Опишите причины провала и предложите рекомендации по улучшению ситуации.

2. Оптимизация бизнес-процессов

Задания:

1. Составьте карту текущего состояния ключевого бизнес-процесса в вашей организации.

2. Выделите наиболее узкие места и сформулируйте предложения по улучшению процессов.

3. Рассчитайте потенциальную экономию ресурсов (финансовых, временных), которую обеспечит оптимизация выбранного вами процесса.

Критерии оценки

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Владеет понятийным аппаратом, демонстрирует знание теории, проводит глубокий анализ, предлагает решения, реализуемые на практике, знает и умеет применять инструменты регулярного менеджмента.
<i>не зачтено</i>	Поверхностное знание теоретического материала, слабое понимание и использование терминологии, не делает выводы и не предлагает решений, нет анализа проблем или предложений по улучшению.

4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.1.1
Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории	<ul style="list-style-type: none">- применяет подходы к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности;- оптимизирует административные процессы как одно из ключевых направлений административной реформы;- умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации, применяя инструменты оптимизации процессов и регулярного менеджмента
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none">- способен планировать работу и расставлять приоритеты, опираясь на цели организации; эффективно делегировать задачи и контролировать их выполнение; обеспечивать обратную связь и мотивировать сотрудников;- владеет навыками создания и внедрения системы регулярного управления; применения инструментов регулярного менеджмента в практической деятельности