

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДАЮ
И. о. директора
Института управления РАНХиГС

 М.В. Хайруллина

« » _____ 2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Эффективное управление бизнес-процессами в организации»**

Москва, 2025

Разработчик программы:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» Института управления
РАНХиГС, кандидат технических наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель программы:

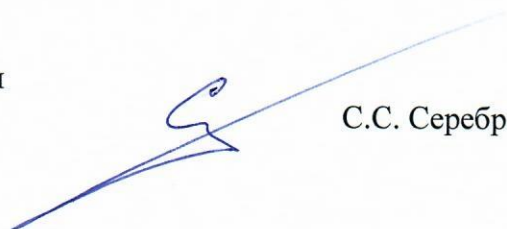
заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» Института управления
РАНХиГС, кандидат технических наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель структурного подразделения:

Декан факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС



С.С. Серебренников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
ученого совета Института управления « » 2025 г., протокол № .

центр ФОР

Мас-1/10 E. Luger.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Эффективное управление бизнес-процессами в организации»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Эффективное управление бизнес-процессами в организации» предназначена для повышения квалификации как руководителей верхнего уровня, так и руководителей и специалистов различных подразделений.

Программа содержит все необходимые структурные элементы и разработана на основе опыта применения современных технологий процессного управления как в российских, так и в зарубежных компаниях с адаптацией к принципам организации производственной деятельности ПАО «Транснефть».

Программа включает 13 связанных разделов, которые построены по принципу взаимодополняемости.

Раздел 1 посвящен рассмотрению системы процессного управления организацией как целостной системой и ее взаимосвязи с другими системами организации.

В разделе 2 рассматриваются элементы технологий процессного управления, такие, как идентификация процессов и назначение ответственных, определение границ и ключевых показателей процессов, описание и улучшение процессов.

Раздел 3 посвящен рассмотрению задач, решаемых с помощью технологий процессного управления, а также особенностей описания процессов и работы с ними по каждой задаче.

Раздел 4 включает рассмотрение вопросов по идентификации и выделению процессов организации на верхнем уровне, определению и назначению владельцев процессов, построению матрицы распределения ответственности.

В разделе 5 рассматриваются технологии описания процессов, включающие построение графических диаграмм процессов на верхнем и нижнем уровнях, методы описания связей между шагами процесса, а также информационных и материальных потоков.

Раздел 6 посвящен разработке регламентов процессов, положений о подразделениях/отделах и должностных инструкций сотрудников на основе описания процессов.

В разделе 7 изучаются вопросы по разработке ключевых показателей процессов, в частности, рассматриваются различные виды показателей (результативность, качество, стоимость и длительность).

Раздел 8 посвящен технологиям стоимостного анализа процессов, которые нацелены на снижение стоимостных показателей и повышение эффективности процессов.

В раздел 9 рассматриваются технологии и методы улучшения процессов. В частности, рассматриваются технологии и методы реинжиниринга процессов, которые существенно изменяют процессы, а также технологии и методы постоянного совершенствования, в рамках которых реализуется много небольших, но постоянных улучшений.

Раздел 10 - 13 посвящен моделированию системы управления организацией с использованием профессиональных программных средств.

Программа содержит практические работы, нацеленные на отработку и закрепление полученных знаний, что делает ее практической и позволяет далее применять полученные знания по описанию и улучшению процессов в организациях и различных подразделениях участников обучения.

При разработке данной программы был учтен опыт преподавания дисциплины процессного управления в лучших российских бизнес-школах, в том числе в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, включая Учебный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» Института управления РАНХиГС.

Содержание программы включает важные аспекты заявленной тематики, соответствует современному уровню и тенденциям развития технологий процессного управления.

Программа является актуальной и рекомендована к утверждению.

Генеральный директор
ООО «Технологии
бизнес-инжиниринга»



Е.С. Богуславская

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Эффективное управление бизнес-процессами в организации»

Актуальность программы

Одной из важных задач современного управления является построение эффективной организации (структурного подразделения), способной реализовать поставленные перед ней стратегические цели. Важнейшую помощь здесь могут оказать современные технологии процессного управления деятельностью организации (подразделения), осваиваемые в данной образовательной программе.

Цель программы

Рецензируемая образовательная программа направлена на формирование у слушателей знаний, умений и навыков, необходимых для описания и улучшения процессов и организационной структуры, их поддерживающей.

Данные знания, умения и навыки предоставляются по следующим направлениям:

- идентификация и выделение процессов организации;
- описание процессов;
- разработка регламентов - процессов, положений о подразделениях/отделах и должностных инструкций;
- разработка ключевых показателей процессов;
- стоимостной анализ процессов;
- реинжиниринг и совершенствование процессов;
- оптимизация организационной структуры организации и ее структурных подразделений.

Особенности программы

В ходе проведения программы рассматриваются современные методологии моделирования процессов и организационных структур, выявляются их преимущества и недостатки, основные области применения и программные продукты, их поддерживающие.

Рассматриваются примеры описания и улучшения процессов, организационных структур, а также примеры применения процессных технологий в российских компаниях, включая организации системы «Транснефть» (ОСТ). В частности, рассматриваются следующие примеры из деятельности компаний ОСТ:

- прием, сдача, хранение и транспортировка нефти и нефтепродуктов;
- транспортировка и складирование ТМЦ;
- производство двигателей и нефтяных насосов.

В рамках программы проводятся практические занятия по выделению и описанию бизнес-процессов, организационной структуры и их дальнейшему анализу с использованием современных технологий и программных средств.

Рецензируемая образовательная программа, разработанная Учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» Института управления РАНХиГС, является актуальной, отвечает требованиям федеральных образовательных стандартов, способствует повышению компетенций в области улучшения процессов и организационных структур в конкретных социально-экономических (производственных) условиях и может быть рекомендована к утверждению.

Доктор экономических наук,
профессор ИБДА РАНХиГС



Г.Н. Соколова

Содержание

1.	Общая характеристика программы	4
1.1.	Цель реализации программы	4
1.2.	Нормативная правовая база	4
1.3.	Планируемые результаты обучения	5
1.4.	Категория слушателей	6
1.5.	Формы обучения и сроки освоения	6
1.6.	Период обучения и режим занятий	6
1.7.	Документ о квалификации	6
2.	Содержание программы	6
2.1.	Календарный учебный график	6
2.2.	Учебный план	7
2.3.	Содержание программы по дисциплинам и темам	9
3.	Организационно-педагогические условия реализации программы	14
3.1.	Кадровое обеспечение	14
3.2.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	16
3.3.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	16
4.	Оценка качества освоения программы	21

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

- освоить комплекс знаний и умений по применению современных технологий процессного управления деятельностью организации (подразделения);
- обеспечить готовность слушателей программы к участию в работах по разработке и внедрению процессного подхода для совершенствования управления деятельностью организации (подразделения) через её бизнес-процессы.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н;
4. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. № 06-381;
5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн;
6. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06;
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. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями);
9. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями);
10. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать профессионально-специализированными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК ¹ (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1. Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	Задач, решаемых с помощью технологий процессного управления; состава и применения технологий процессного управления деятельностью организации (подразделения)	Идентифицировать и выделять процессы организации (подразделения); определять ответственных за процессы; ранжировать и выбирать приоритетные процессы для описания, регламентации, улучшения и автоматизации; определять ключевые показатели процессов	Владение опытом описания процессов в стандартной нотации; методами стоимостного анализа процессов
	ПСК-2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	Современных нотаций описания процессов	Описывать бизнес-процессы; разрабатывать регламенты процессов на основе процессных схем; анализировать процессы	Владение методами реинжиниринга процессов; методами причинно-следственного анализа процессов
	ПСК-3. Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	Методов анализа и улучшения процессов	Формировать предложения по улучшению процессов (ППУ)	Методами улучшения процессов

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н, обобщенные трудовые функции С, код С/01.7, С/02.7, С/03.7.

1.4. Категория слушателей

Руководители и ведущие специалисты, занимающиеся разработкой и внедрением процессного подхода для совершенствования управления деятельностью организации (подразделения) через её бизнес-процессы, имеющие высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Программа реализуется при непосредственном контакте со слушателями. Общая трудоемкость программы 40 академических часов.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

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

Календарный учебный график (очная форма обучения)

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

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3.1

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

№п/п	Наименование дисциплины/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час.				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе			Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/ в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	В том числе	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/ в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час.
				4	5	6															
1.	2	3	24	14	10															ПСК-1 ПСК-2	
1.1.	Система процессного управления организацией	22	2	2	2																
1.2.	Процессы технологий современной организации	2	2	2																	
1.3.	Элементы технологий процессного управления	4	4	2	2																
1.4.	Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления	2	2	2																	
1.4.	Идентификация и выделение бизнес-процессов организации	4	4	2	2																
1.5.	Описание процессов	4	4	2	2																
1.6.	Разработка регламентов процессов, положений о подразделениях/ отделах и должностных инструкций	2	2	1	1																
1.7.	Разработка ключевых показателей процессов	2	2	1	1																

2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 4

Содержание программы

Номер и наименование дисциплины/темы	Содержание темы
1. Система процессного управления организацией	
1.1. Процессные технологии современной организации	Что дают процессные технологии современной организации? Что такое бизнес-процесс? Функциональные, процессные и матричные типы организационных структур. Как построить процессную систему управления организацией? Кто является ответственным за каждый процесс (владельцем бизнес-процесса)? Какова роль функциональных менеджеров в процессной организации? Система отчетности по бизнес-процессу.
1.2. Элементы технологий процессного управления	Выделение процессов организации. Разработка реестра основных, обеспечивающих и управленческих процессов. Назначение ответственного за каждый процесс (владельца процесса). Полномочия владельцев бизнес-процессов. Определение границ процессов (входов, выходов, поставщиков и потребителей. Организация изучения требований потребителей к результату процесса и доведение требований к ресурсам до поставщиков процессов. Определение ключевых показателей процессов, которые необходимо контролировать и улучшать. Создание системы планирования и отчетности по процессу. Описание и документирование процессов. Разработка процессных и структурных регламентов. Анализ и улучшение процессов. Автоматизация и улучшение процессов посредством информационных технологий. Практическая работа: Оценка уровня зрелости системы процессного управления.
1.3. Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления	Улучшение процессов: повышение результативности процессов; снижение затрат и рост эффективности процессов; уменьшение длительности процессов; повышение качества и уменьшение операционных рисков процессов. Прозрачность, контролируемость и управляемость организации, наведение порядка, реализация стратегии, поддержание роста. Построение эффективной организационной структуры и реструктуризация. Проектирование новых направлений деятельности и процессов. Унификация и тиражирование деятельности. Автоматизация деятельности и внедрение информационной системы. Правильный подбор персонала, мотивация, уменьшение персонала зависимости. Регламентация. Высвобождение времени руководителей. Повышение эффективности работы персонала. Расчет стоимости процессов, себестоимости продуктов и услуг, применение процессного бюджетирования. Практическая работа: Оценка уровня приоритетности задач, решаемых с помощью технологий процессного управления.
1.4. Идентификация и выделение бизнес-	Как правильно идентифицировать и выделить бизнес-процессы в организации? Критерии выделения процессов первого

процессов	уровня: равнозначность, ограниченное количество, использование точки зрения первого руководителя. Основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы. Жизненный цикл основных процессов. Определение владельцев бизнес-процессов. Роль и функции владельца процесса. Базовые полномочия владельца процесса: легитимные, финансовые, лидерство и информационные. Разработка матрицы распределения ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня. Виды матриц ответственности. Матрица RACI. Интерактивная матрица ответственности. Практическая работа: Разработка карты процессов первого уровня. Практическая работа: Разработка матрицы ответственности за процессы первого уровня. Практическая работа: Декомпозиция процессов первого уровня до процессов второго и третьего уровней. Практическая работа: Оценка и ранжирование процессов по приоритетности, описания и улучшения.
1.5. Описание процессов	Классический подход к описанию бизнес-процессов. Определение целей описания процессов. Точка зрения описания процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Входы, выходы, поставщики и клиенты процесса. SIPOC-описание процесса. Первичные и вторичные входы и выходы. Декомпозиция процесса на подпроцессы и построение схемы процессов верхнего уровня. Отображение информационных и материальных потоков на схеме. Разработка схем нижнего уровня для подпроцессов. Отображение начальных, промежуточных и завершающих событий. Базовые логические операторы (условия) описания процесса на нижнем уровне. Описание организационной структуры бизнес-процесса и распределения ответственности. Использование ролей при описании процесса. Как правильно и быстро описать бизнес-процесс? «Золотые» правила описания бизнес-процессов. Современные методологии описания бизнес-процессов. Сравнительный анализ. Программные продукты описания, анализа, оптимизации и регламентации бизнес-процессов. Сравнительный анализ и области применения. Методы сбора информации о процессе: наблюдение, интервьюирование, рабочие семинары, изучение существующей документации. Организация работ по описанию процессов. Практическая работа: Определение границ выбранного процесса. Практическая работа: Разработка схемы верхнего уровня выбранного процесса. Практическая работа: Разработка схемы нижнего уровня выбранного процесса.
1.6. Разработка регламентов процессов, положений о подразделениях/отделах и должностных инструкций	Процессные и структурные регламенты. Взаимосвязь регламентов с процессным описанием. Положение о системе процессов, положения и регламенты бизнес-процессов. Структура регламента процесса. Таблица описания шагов процесса. Включение графической схемы процесса в регламент. Описание требований к шагам процесса. Описание инструкций по выполнению шагов процесса.

	Положения об организационной структуре, подразделениях и должностные инструкции. Структура должностной инструкции. Форматы описания действий должностного лица в инструкции. Описание работ должности. Как заставить регламенты работать? Основные группы причин неиспользования регламентов. Выявление и устранение корневых причин. Аудит, контроль и мотивация исполнения регламентов бизнес-процессов. Практическая работа: Разработка требований к шагам выбранного процесса. Практическая работа: Проведение причинно-следственного анализа проблемы неиспользования регламентов.
1.7. Разработка ключевых показателей процессов	Определение ключевых показателей бизнес-процессов – KPI на основе стратегии. Виды и взаимосвязь процессных показателей. Внешние и внутренние показатели. Показатели дохода, стоимости, времени, качества, результативности и эффективности процесса. Разработка ключевых показателей бизнес-процессов в формате BSC. Разработка стратегических ключевых показателей. Декомпозиция стратегических ключевых показателей на процессы. Разработка ключевых показателей по процессам. Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. Определение целевых значений KPI и их балансировка. Введение в управление индексов удовлетворенности заинтересованных сторон. Практическая работа: Разработка карты стратегических целей. Практическая работа: Декомпозиция стратегических целей и определение ключевых показателей выбранного процесса.
1.8. Стоимостной анализ процессов	Исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации. Определение времени, затрачиваемого на одно выполнение действий процесса. Определение количества выполнений действий процесса за период, процессный цикл или на единицу результата. Расчет трудозатрат процесса. Определение стоимости рабочих мест, участвующих в выполнении процесса. Расчет стоимости временных ресурсов процессов. Учет стоимости не временных ресурсов процесса. Расчет и анализ полной стоимости процесса. Определение процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа; Проведение стоимостного моделирования процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью. Бюджетирование процессов на основе технологий функционально-стоимостного анализа. Расчет необходимой численности участников процесса на основе трудозатрат. Практическая работа: Расчет полной стоимости рабочего места базовыми способами. Практическая работа: Проведение функционально-стоимостного анализа процесса «Подбор персонала».

	Практическая работа: Проведение функционально-стоимостного анализа выбранного процесса.
1.9. Реинжиниринг и совершенствование процессов	Технологии реинжиниринга и постоянного совершенствования бизнес-процессов. Организационные аспекты. Что выбрать: небольшие, но постоянные улучшения или разовый реинжиниринг бизнес-процессов? Преимущества, недостатки и области применения. Базовые методы реинжиниринга. Горизонтальное и вертикальное организационное сжатие процессов. Территориальное сжатие в процессе. Разработка нескольких вариантов процессов. Запараллеливание шагов процесса. Организация одной точки контакта с процесса (метод «одного окна»). Интеграция процессов с процесс клиентов, поставщик и других контрагентов. Устранение лишних шагов, согласований и контроля в процессе. Принцип эффективного выполнения процессов. Отказ от стереотипов. Автоматизация и цифровизация процессов. Методы постоянного совершенствования. Создание и улучшение форм передачи информации. Устранение информационных разрывов в процессе. Системе бережливого производства. Наведение порядка и система 5С. Основные виды потерь. Создание системы инициатив. Оценка влияния инициатив на процессы. Расчет эффективности инициатив. Построение системы мотивации за поданные и внедренные инициативы. Система менеджмента качества ISO 9000. Анализ и совершенствование организационной структуры. Методы анализа матрицы ответственности. Расчет трудозатрат и численно структурного подразделения. Расчет, анализ и повышение гибкости структурного подразделений. Применение методов бенчмаркинга, а также технологий управления проектами применительно для эффективной оптимизации процессов и организационной структуры. Технологии управление изменениями и методы уменьшения сопротивлений при процессно-организационной трансформации. Практическая работа: Применение методов реинжиниринга для улучшения процесса. Практическая работа: Расчет и анализ организационной фрагментарности в процессе. Практическая работа: Расчет и анализ показателей эффективности операционного цикла процесса. Практическая работа: Применение методов постоянного совершенствования для улучшения процесса. Практическая работа: Расчет трудозатрат и численности подразделения. Практическая работа: Расчет гибкости подразделения.
2. Моделирование процессов в проектах цифровизации и цифровой трансформации	
2.1. Разработка функциональных требований к информационной системе на основе процессной модели	Создание единого информационного пространства процесса. Особенности моделирования процессов в задачах цифровизации и цифровой трансформации. Определение наиболее рутинных и трудозатратных шагов процесса. Определение массовых информационных потоков. Разработка функциональных требований к информационной системе на основе процессной модели. Определение технических требований и разработка технического задания на

	автоматизацию. Использование ERP-систем. Использование BPMs и ESM-систем для исполнения процессов. Использование RPA-технологий для роботизации шагов процессов. Автоматизация расчета потерь. Практическая работа: Отображение на модели процесса ручных и пользовательских действий.
2.2. Построение процессно-аналитических моделей для принятия управленческих решений	Планирование значений ключевых показателей процессов. Сбор фактической информации о выполнении показателей. Расчет план-фактных отклонений. Расчет индексов выполнения показателей. Определение весов показателей. Расчет сводных индексов выполнения показателей в разрезе процессов, подразделений и должностей. Построение причинно-следственных моделей влияния показателей друг на друга и цели организации (подразделения). Определение связей показателей с шагами процессов. Построение процессно-аналитических моделей по мониторингу и контролю выполнения показателей. Разработка системы отчетности по процессам, которая позволяет на основе фактов определить корневые причины невыполнения показателей и разработать эффективные управленческие решения. Практическая работа: Расчет значений показателей результативности, эффективности и индексов. Практическая работа: Расчет сводного индекса выполнения показателей процесса. Практическая работа: Анализ выполнения показателей и определение корневых причин недостижения результативности процесса.
2.3. Процессно-ориентированное управление рисками	Процессно-ориентированный риск-менеджмент. Анализ процессов и определение рисков по их выполнению. Декомпозиция рисков и определение риск-факторов. Разработка реестра рисков. Разработка модели взаимосвязи рисков с процессами. Качественная и количественная оценка рисков. Оценка величины последствий реализации риска. Оценка вероятности реализации риска. Разработка матрицы ранжирования рисков. Определение риск-аппетита и кривой безразличия. Выбор значимых рисков и разработка по ним контрольных действий и мероприятий. Определение на основе процессно-организационной модели владельцев рисков. Разработка системы отчетности по мониторингу рисков. Типовые стратегии и мероприятия по уменьшению рисков и устранению последствий реализации рисков событий. Практическая работа: Разработка рисков и контролей процесса. Практическая работа: Мониторинг рисков процесса.
2.4. Моделирование системы управления организацией с использованием профессиональных программных средств	Профессиональные программные средства бизнес-моделирования, регламентации и управления эффективностью. Разработка интегрированной модели организации. Автоматическое формирование процессных и структурных регламентов на основе модели. Анализ процессов. Расчет трудозатрат процесса и требуемой численности исполнителей. Расчет стоимости процесса. Расчет и анализ длительности процесса. Автоматическое формирование цифровых веб-регламентов и доведение их до сотрудников. Обзор и сравнительный анализ системы бизнес-моделирования («Бизнес-инженер», «Business Studio», Microsoft Visio, ARIS).

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения дистанционных образовательных технологий.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительные/ые квалификации/и	Место работы, должность/основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/полной/дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пятин Александр Григорьевич	Московский институт электронного машиностроения. Специальность: прикладная математика, квалификация: инженер-математик	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Заместитель директора Учебного центра «Транснефть» Института управления РАНХиГС Штатный сотрудник	к.т.н., доцент	35	30	23	Моделирование систем управления организацией с использованием профессиональных программных средств Система процессного управления организацией Элементы технологий процессного управления Задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления
Ковалев Сергей Михайлович	Московский физико-технический институт (государственный университет) – МФТИ, специальность: системы управления, квалификация: специалист в области управления.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Руководитель консалтинговой компании БИТЕК. Почасовая оплата труда	-	29	29	26	Идентификация и выделение бизнес-процессов организации Описание процессов Разработка регламентов процессов, положений о подразделениях/ отделах и должностных инструкций .Разработка ключевых показателей процессов .Стоимостной анализ процессов .Рейнжиниринг и совершенствование процессов Моделирование процессов в проектах цифровизации и цифровой

трансформации							
Построение процессно-аналитических моделей для принятия управленческих решений							
.Процессно-ориентированное управление рисками							
Моделирование системы управления организацией с использованием профессиональных программных средств							

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор intel core i3, память 4 Гб, 400 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MS Office, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: мультимедийный проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, Яндекс. Пропускная способность канала связи не менее 1 Мбит в секунду.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Наряду с основной и дополнительной литературой доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть интернета), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющий работать в аудитории или самостоятельно.

Примерный перечень заданий для практических занятий.

Задание 1. Выбрать правильный вариант последовательности шагов построения организации:

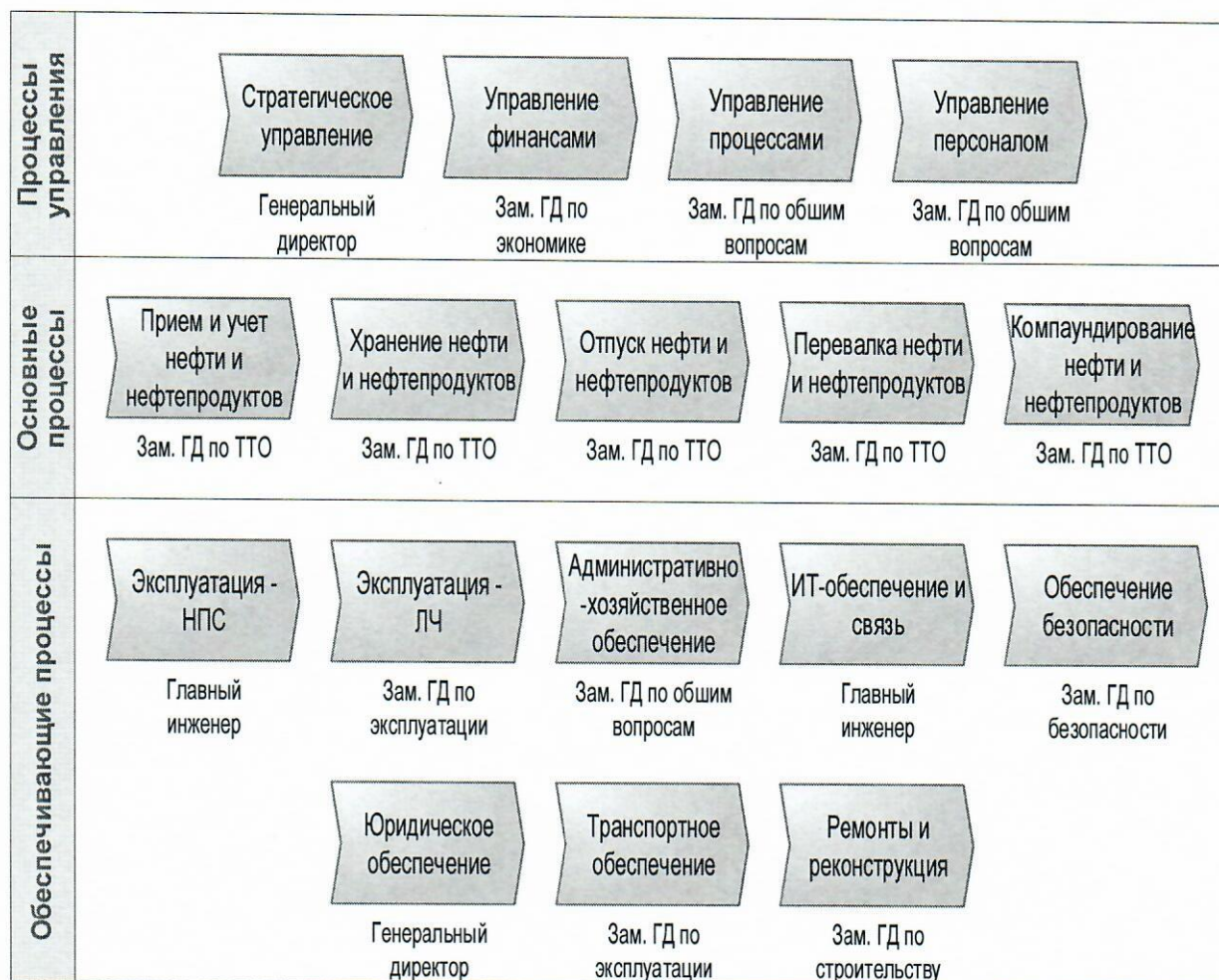
- а) Бизнес-процессы => Оргструктура => Стратегия;
- б) Стратегия => Оргструктура => Бизнес-процессы;
- в) Стратегия => Бизнес-процессы => Оргструктура;
- г) Оргструктура => Бизнес-процессы => Стратегия.

Разберем правильный вариант действий на практике.

Задание 2. (групповое). Разработать «Процессно-организационную бизнес-модель нефтетранспортной компании».

Результат выполнения задания – разработанная модель:

Карта бизнес-процессов верхнего уровня



Организационная структура верхнего уровня



Схема бизнес-процесса «Отпуск нефти и нефтепродуктов на железнодорожный транспорт»

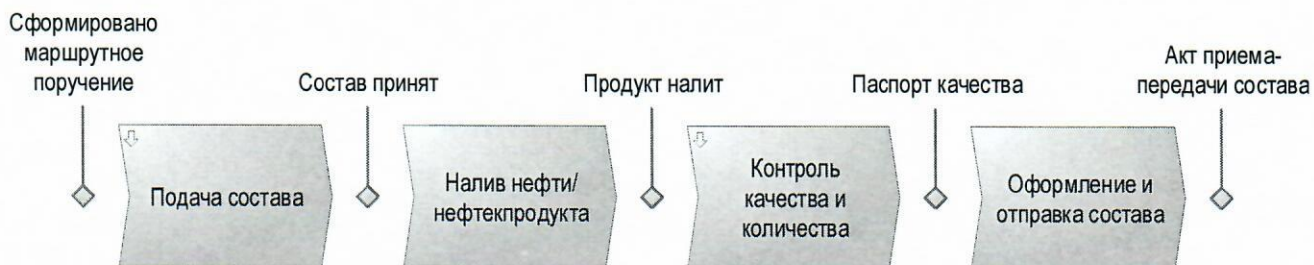


Схема бизнес-процесса
«Отпуск нефти и нефтепродуктов на железнодорожный транспорт / Подача состава»

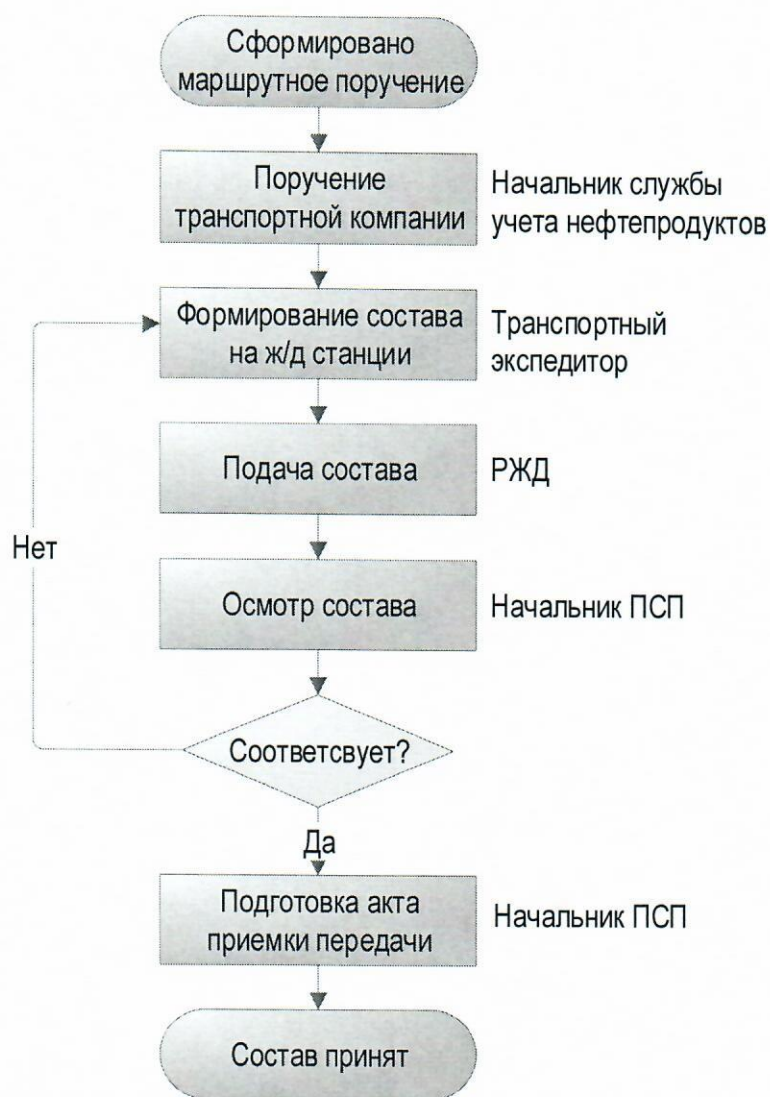
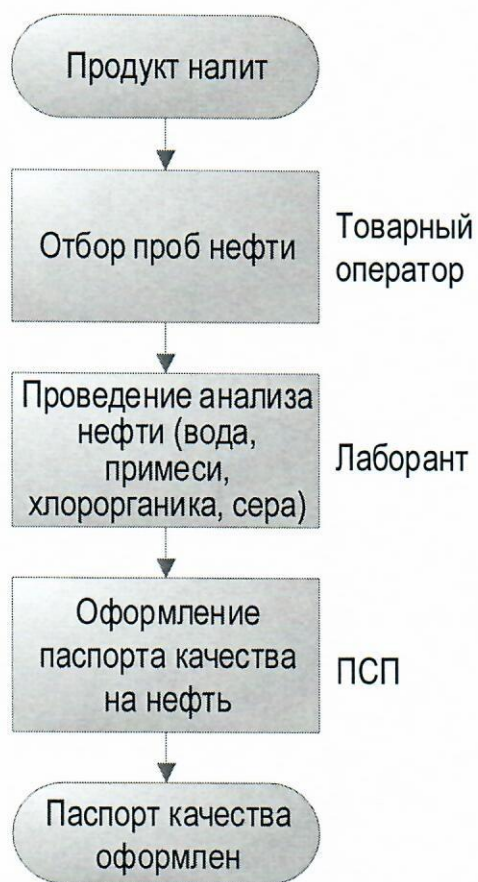


Схема бизнес-процесса
«Отпуск нефти и нефтепродуктов на железнодорожный транспорт / Контроль качества и количества / Контроль качества нефти»



Нормативно-правовые документы

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент.
2. ГОСТ Р 58302-2018 Управление стоимостью жизненного цикла.
3. ГОСТ Р ИСО 22514-1-2015 Статистические методы.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества.
5. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.

Основная литература

1. Ковалев С., Ковалев В. Настольная книга аналитика: Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры (2-е стереотипное издание 2024 год.).
2. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>
3. Назарова О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебно-методический комплекс / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091324>.

Дополнительная литература

1. Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Федоров. - М.: Юнити, 2017. - 304 с.
2. Чукарин А.В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А.В. Чукарин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 512 с.

Интернет – ресурсы

1. [https:// fast-standard.org/](https://fast-standard.org/) – Practical, structured design rules for financial modelling Version/ FAST Standard
2. Описание системы бизнес-моделирования и организационной проектирования Бизнес-инженер <http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=01>.
3. Раздел «Статьи» на веб сайт компании БИТЕК, подразделы: «Бизнес-процессы» и «Организационная структура»: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования). Слушателю предлагается ответить на 26 тестовых вопросов, составленных по материалам лекций.

Примерные тестовые задания для итоговой аттестации слушателей

Тестовые вопросы курса

В каждом вопросе есть только один правильный ответ.

1. Какая последовательность шагов построения организации является правильной?
а) Бизнес-процессы => Оргструктура => Стратегия;

- б) Стратегия => Оргструктура => Бизнес-процессы;
в) Стратегия => Бизнес-процессы => Оргструктура;
г) Оргструктура => Бизнес-процессы => Стратегия.
2. Что является преимуществом функциональной оргструктуры перед продуктовой?
- а) Гибкость и адаптивность;
б) Низкие издержки;
в) Концентрация на результате;
г) Возможность управления сильно дифференцированной деятельностью.
3. Какая оргструктура более целесообразна для компании, которая имеет много различающихся продуктовых групп?
- а) Функциональная;
б) Продуктовая;
в) Рыночная;
г) Матричная.
4. Сколько ответственных за выполнение одного бизнес-процесса целесообразно назначить при построении оптимальной оргструктуры?
- а) 1;
б) Не более 3;
в) Не более 7;
г) Сколько угодно.
5. Какие действия позволяют сделать оргструктуру более плоской и мобильной?
- а) Повышение квалификации персонала и внедрение процессного управления;
б) Привлечение узких специалистов;
в) Жесткая централизация управления и повышение уровня принятия решений.
6. Какое утверждение из ниже перечисленных является НЕ правильным?
- а) Бизнес-процесс состоит из функций;
б) Бизнес-процесс является частью функции;
в) Функция является частью бизнес-процесса;
г) Функция может входить в различные бизнес-процессы.
7. Какой тип моделей нужно разработать на первом этапе совершенствования деятельности организации?
- а) «Как надо»;
б) «Как должно быть»;
в) «Как хочется»;
г) «Как есть»;
д) «Как будет».
8. Какая классификация бизнес-процессов чаще всего используется на практике?
- а) Классификация процессов на две группы: продуктивные и обеспечивающие;
б) Классификация процессов на три группы: основные, обеспечивающие и процессы управления;
в) Классификация процессов на четыре группы: основные, вспомогательные, процессы общего назначения и управления.
9. Какие бизнес-процессы создают добавленную ценность. Выберите вариант ответа.
- а) Основные бизнес-процессы;
б) Обеспечивающие бизнес-процессы;
в) Бизнес-процессы управления.
10. Какой из способов описания бизнес-процессов целесообразнее использовать для их анализа и оптимизации?
- а) Текстовые;
б) Табличные;

- в) Графические;
 - г) Логические.
11. Какой элемент никогда НЕ используется на диаграмме процесса верхнего уровня?
- а) Информационные потоки;
 - б) Материальные потоки;
 - в) Логические операторы;
 - г) Работы.
12. Что обозначают неподписанные стрелки между работами на диаграмме процесса нижнего уровня?
- а) Последовательность выполнения работ;
 - б) Информационный поток;
 - в) Материальный поток;
 - г) Финансовый поток.
13. Какой метод сбора информации Вы бы выбрали, если требуется быстро собрать информацию по сквозному бизнес-процессу, в котором участвуют разные подразделения?
- а) Рабочие семинары;
 - б) Интервью;
 - в) Вопросники и анкеты;
 - г) Документы, существующие в организации.
14. Какая методология моделирования бизнес-процессов использует дорожки (Swimmer Lanes) для описания распределения ответственности?
- а) IDEF0;
 - б) ARIS EPC;
 - в) ARIS VAD;
 - г) BPMN.
15. Что является первичным выходом бизнес-процесса?
- а) Побочный продукт процесса, который может быть востребован клиентами;
 - б) Поток объектов, «инициирующих» запуск процесса;
 - в) Потоки объектов, обеспечивающие нормальное функционирование процесса;
 - г) Основной результат, ради которого существует процесс.
16. Какой вход является первичным для бизнес-процесса «Подбор персонала»?
- а) Заявка на подбор от подразделения;
 - б) Резюме от соискателя;
 - в) Стратегические цели.
17. До какого уровня нужно детализировать бизнес-процесс с целью устранения проблем на всех организационных стыках?
- а) До 3 уровня;
 - б) До уровня подразделений;
 - в) До 4 уровня;
 - г) До уровня должностей.
18. Какой регламентирующий документ не относится к типу структурных регламентов?
- а) Положение о службе безопасности;
 - б) Положение об организационной структуре;
 - в) Положение об учете основных средств.
19. В каком программном продукте бизнес-моделирования можно разрабатывать новые виды графических диаграмм?
- а) ARIS;
 - б) BPwin/All Fusion PM;
 - в) Бизнес-инженер;

- г) Business Studio.
20. Какой параметр бизнес-процесса является драйвером переноса стоимости ресурсов на процесс в методологии «Time-driven method», часто используемой при проведении функционального стоимостного анализа (ФСА)?
- Величина результата процесса;
 - Длительность процесса;
 - Качество результата процесса.
21. Выберите правильное утверждение касательно степени участия организационной единицы в процессе, используемой при расчете трудозатрат и проведении функционального стоимостного анализа (ФСА).
- Сумма степеней участия организационных единиц в процессе всегда равна единице;
 - Сумма степеней участия организационных единиц в процессе равна или больше единицы.
22. Как расшифровывается аббревиатура FTE применительно к расчету трудозатрат?
- First to end;
 - Full-time equivalent;
 - Follow throw enterprise.
23. Какую единицу измерения имеют трудозатраты, представленные в формате FTE?
- Минуты;
 - Часы;
 - Дни;
 - Это безразмерная единица измерения.
24. Что обозначают стрелки на стратегической карте целей в методологии системы сбалансированных показателей (BSC)?
- Декомпозиция;
 - Причинно-следственная связь;
 - Взаимодействие.
25. К какой группе согласно терминологии системы сбалансированных показателей (BSC) относится ключевой показатель «Доля нарушений выполнения регламентов отдела»?
- Финансы;
 - Клиенты и маркетинг;
 - Бизнес-процессы;
 - Персонал и системы.
26. К какой категории относится показатель «Доля сотрудников, прошедших испытательный срок» для процесса «Подбор сотрудников»?
- Результат процесса;
 - Стоимость процесса;
 - Длительность процесса;
 - Качество результата процесса.

Результаты обучения: знания, умения, навыки на зачете оцениваются «зачтено»/ «не зачтено».

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета:

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Итоговая оценка изучения курса
60-100	зачтено
0-59	не зачтено

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	Знает задачи, решаемые с помощью технологий процессного управления; состав и применение технологий процессного управления деятельностью организации (подразделения). Умеет идентифицировать и выделять процессы организации (подразделения); определять ответственных за процессы; ранжировать и выбирать приоритетные процессы для описания, регламентации, улучшения и автоматизации; определять ключевые показатели процессов. Владеет опытом описания процессов в стандартной нотации; методами стоимостного анализа процессов
ПСК-2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации	Знает современные нотации описания процессов; Умеет описывать бизнес-процессы; разрабатывать регламенты процессов на основе процессных схем; анализировать процессы. Владеет методами реинжиниринга процессов; методами причинно-следственного анализа процессов
ПСК-3. Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	Знает методы анализа и улучшения процессов. Умеет формировать предложения по улучшению процессов (ППУ). Владеет методами улучшения процессов