

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  
«17» июня 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**«Основы процессного управления»**

---

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 Центра профессионального развития государственных служащих Института ВШГУ  
РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ «17» июня 2025 года, протокол № 06.

## 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.....	9
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	9
2.1. Календарный учебный график .....	9
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы.....	12
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ .....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	15
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	15
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....	19
4.1. Фонд оценочных средств по итоговой аттестации.....	19
4.2. Характеристика результатов освоения программы.....	20

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Основы процессного управления*» 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 Федерации<sup>1</sup>.

### 1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Цель программы:** сформировать у слушателей компетенции в области процессного управления, оптимизации бизнес-процессов и управления изменениями для повышения организационной эффективности и удовлетворения внешних и внутренних клиентов.

**Задачи программы:**

- ✓ дать представление о том, что такое процесс и процессное управление;
- ✓ научить идентифицировать роли в процессном управлении с акцентом на роль «владелец процесса»;
- ✓ научить расставлять приоритеты для оптимизации процессов на основе анализа голосов клиентов и других источников данных;
- ✓ познакомить с инструментами и методами выявления проблем, описания текущего состояния процессов и анализа карты процессов;
- ✓ развить навыки диагностики корневых причин отклонений с использованием таких инструментов, как диаграмма Ишикавы и метод «Пять почему»;
- ✓ познакомить с подходами генерации идей, прототипирования, тестирования и внедрения решений по оптимизации;
- ✓ рассмотреть механизмы контроля, стандартизации и повышения устойчивости изменений для предотвращения эффекта «затухания»;
- ✓ дать понимание ключевых аспектов управления проектами изменений, включая планирование, работу с рисками и построение эффективных коммуникаций

В результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации слушатели:

знают:

- принципы процессного управления и способность применять их на практике;

умеют:

- создавать и анализировать карты процессов, выявлять потери и отклонения;
- использовать инструменты оптимизации процессов, такие как голос клиента, диаграмма Ишикавы и метод «Пять почему», поиск потерь в процессе, для повышения эффективности деятельности;
- генерировать, тестировать и внедрять идеи по улучшению процессов;
- управлять проектами изменений, минимизируя риски и обеспечивая успешную реализацию улучшений;

---

<sup>1</sup> 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/](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/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325003/).

- повышать устойчивость процессов через внедрение стандартов и механизмов контроля;
- эффективно коммуницировать с командой и другими участниками процесса изменений

## **1.2. Нормативная правовая база**

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).

3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 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 26.11.2020).

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

5. 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».

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

7. 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)».

8. 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».

9. 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».

10. 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:*

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

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

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

14. 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

Выпускник программы в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (таблица 1).

Таблица 1.3.1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2 <sup>2</sup> - способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<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; 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	<i>Уметь:</i> оптимизировать административные процессы в государственных органах и принимать управленческие решения	<i>Владеть навыками:</i> эффективного применения подходов к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности

<sup>2</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению 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 26.11.2020).

		паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методы		
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 <sup>3</sup> . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Знать:</i> 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 механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики	<i>Уметь:</i> 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 документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	<i>Владеть навыками:</i> 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 регламента подразделения организации
	ПСК-2 <sup>4</sup> . Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Знать:</i> принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений	<i>Уметь:</i> осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие	<i>Владеть навыками:</i> планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/03.6).

			регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации	административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного 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 21 академический час контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 1 неделя 5 дней.

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 – 1 неделя 5 дней	
1 неделя	5 дней
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  
«Основы процессного управления»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа, 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.	Процесс, процессное управление, каталог процессов	4							2	1		1		2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.	Роли в процессном управлении	2							1	1				1				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
3.	Выбор приоритетов для оптимизации	2							1	1				1				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
4.	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	4							3	1		2		1				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
5.	Карта процесса и её анализ	4							3	2		1		1				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
6.	Анализ ситуации и поиск потерь	4							2	1		1		2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2

7.	Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы)	2						1	1				1				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
8.	Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	4						2	1		1		2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
9.	Повышение устойчивости, механизмы контроля	4						2	1		1		2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
10.	Управление проектом изменений	4						2	1		1		2				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
	<b>Итого:</b>	<b>34</b>						<b>19</b>	<b>11</b>		<b>8</b>		<b>15</b>				
	<b>Итоговая аттестация:</b>	<b>2</b>														<b>2/3<sup>5</sup></b>	
	<b>Всего:</b>	<b>36</b>						<b>19</b>	<b>11</b>		<b>8</b>		<b>15</b>			<b>2</b>	

<sup>5</sup> Итоговая аттестация проводится с применением дистанционных образовательных технологий в виде зачета.

## 2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

№	Наименование темы	Содержание темы
1	Процесс, процессное управление, каталог процессов	Что такое процесс. Что такое процессное управление и когда применимо. Каталог процессов, ключевая информация, содержащаяся в нем, цель внедрения.
2	Роли в процессном управлении	Роли в процессном управлении. Ключевая роль – владелец процесса. Роль лидера в организации при внедрении изменений.
3	Выбор приоритетов для оптимизации	Источники голосов клиентов для определения приоритетов при оптимизации. План оптимизации.
4	Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы	Голос клиента как основа эффективных процессов. Перевод голоса в процессные метрики. Понятия проблемы и цели в процессном управлении. Инструмент формулировки проблемы «Что? Где? Когда? Масштаб?».
5	Карта процесса и её анализ	Виды карт процессов. Когда какой вид карты лучше выбрать. Алгоритм моделирования карты текущего состояния. Гемба как инструмент отражения действительности.
6	Анализ ситуации и поиск потерь	Виды анализа карты процесса. Алгоритмы анализа. Анализ данных как дополнение анализа карты. Виды потерь.
7	Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы)	Выявление корневых причин низкой эффективности процесса. Диаграмма Ишикавы. Метод «Пять почему»
8	Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению	Принципы и методы генерации идей. Прототипирование или «думание руками». Подходы к тестированию. Планирование внедрения
9	Повышение устойчивости, механизмы контроля	Встраивание контроля в процесс. Стандартизация. План контроля и панель управления как инструменты противодействия эффекту «затухания»
10	Управление проектом изменений	Отличия проекта по управлению изменениями от других видов проектов. Ключевые составляющие проекта изменений: план, риски, команда, цель. Пошаговый алгоритм запуска проекта изменений. Почему проекты изменений не работают и как с этим быть. Коммуникация как основа успеха проекта

### **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 «Связи 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**

#### **Пример практического задания**

Задание для групповой работы.

1. Каждая группа получает описание реального или типового процесса (например, согласование командировок, обработка обращений граждан, закупка товаров).

2. Группы выполняют следующие шаги:

1) Построение схемы текущего процесса: нарисовать блок-схему (можно на бумаге или в онлайн-сервисе) с указанием всех этапов, исполнителей, точек передачи информации.

2) Анализ "узких мест" и потерь: определить, где возникают задержки, дублирование действий, лишние согласования, неэффективное распределение ролей.

3) Предложение мер по оптимизации: использовать инструменты:

- Централизация или автоматизация отдельных этапов.
- Сокращение числа согласований.
- Внедрение электронного документооборота.
- Перераспределение ответственности.
- Применение Lean-подхода: устранение "потерь" (лишние действия, ожидание, избыточные проверки).

4) Построение схемы целевого процесса: нарисовать оптимизированную схему процесса.

5) Презентация результатов: кратко (3-5 минут) представить анализ и предложения всей группе.

## Примеры заданий для самостоятельной работы слушателей

1. Составить сравнительную таблицу основных принципов процессного управления: управление по целям, ответственность владельца процесса, взаимодействие через интерфейсы, требования клиентов к результатам процесса.
2. Проанализировать организационную структуру управления в вашей организации с точки зрения процессного подхода, выявить преимущества и недостатки, предложить перспективы преобразования структуры.
3. Разработать матрицу ответственности для выбранного бизнес-процесса, указав роли и ответственность участников за выполнение частей процесса.

### 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/](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/](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/](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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/).
5. Федеральный Проект «Государство для людей» и разработанные в рамках него:
  - Декларация ценностей клиентоцентричного государства.
  - Стандарт «Государство для людей».
  - Стандарт «Государство для бизнеса».[https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrichnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/);
6. 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/>.
7. 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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89509/).
8. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>.
9. 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>.
10. 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>.



11. «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/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/).

12. Приказ Министерства связи и массовых коммуникаций РФ от 16 октября 2015 г. № 405 «Об утверждении методических рекомендаций по совершенствованию интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде» <https://base.garant.ru/71282768/>;

### 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. 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.ezproxu.ranepa.ru:2443/bcode/490079>;
12. Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярчук М.С., — М: РАНХиГС, 2019 — 111 с.;
13. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с <https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf>;

#### **Дополнительная литература:**

1. 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>.
2. 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>.
3. 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>.
4. 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>.
5. 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>.

6. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2022.
7. Ильин, И. В., Могилко, Д. Ю., Ильяшенко, О. Ю. Менеджмент бизнес-процессов: учебное пособие. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.
8. Яковлев, В.Б. Управление бизнес-процессами в BPM-системе ELMA. – Москва, Эдитус, 2022.
9. 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).
10. 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. Стащенко. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. - 433 с.: ил. - (Серия O'Reilly);
11. 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://trud-nnov.ru/upload/medialibrary/cf3/ikaak8b19plja1fp0tu4mpeef2l2ribh.pdf> Клиентоцентричный подход в государственном управлении.
- <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
- <https://gossluzhba.gov.ru> Госслужба – Портал госслужбы
- <http://www.gosuslugi.ru/> - Портал государственных услуг

### **Справочные системы**

- [www.nnir.ru/](http://www.nnir.ru/) - Российская национальная библиотека
- [www.nns.ru/](http://www.nns.ru/) - Национальная электронная библиотека
- [www.rsi.ru/](http://www.rsi.ru/) - Российская государственная библиотека
- [www.asi.ru/](http://www.asi.ru/) - Агентство стратегических инициатив
- [www.yandex.ru/](http://www.yandex.ru/) - Поисковая система
- [www.businesslearning.ru/](http://www.businesslearning.ru/) - Система дистанционного бизнес-образования
- <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 за зачет выставляется по шкале: зачтено/не зачтено.

### Примерные задания для итоговой аттестации

1. Разработать карту процессов (или фрагмент) для конкретного подразделения или направления деятельности предприятия.
2. Разобрать кейс по внедрению процессного подхода в организации: определить ключевые процессы, предложить меры по их оптимизации, описать ожидаемый эффект.
3. Разработать план мероприятий по повышению зрелости бизнес-процессов в организации
4. Разработать регламент (описание) бизнес-процесса.
5. Провести анализ одного бизнес-процесса по следующим критериям.

### 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 оптимизации процессов.
<i>не зачтено</i>	Поверхностное знание теоретического материала, слабое понимание и использование терминологии, не делает выводы и не предлагает решения, 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-2 - способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применяет подходы к оптимизации процессов в проблемных сферах деятельности;</li> <li>– оптимизирует административные процессы как одно из ключевых направлений административной реформы;</li> <li>– умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации, применяя инструменты оптимизации процессов, такие как голос клиента, диаграмма Ишикавы и метод «Пять почему», поиск потерь в процессе, для повышения эффективности деятельности</li> </ul>
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способен выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать</li> </ul>

	<p>и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов;</p> <p>– умеет 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 документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов;</p> <p>– способен систематизировать собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесс подразделения организации или административный регламент подразделения организации и регламентирующих документов.</p>
<p>ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p>- способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности;</p> <p>– способен оказывать консультационную помощь работникам организации, внедрять в действие регламент процесса подразделения организации или административный регламент подразделения организации; внедрять предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>