

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

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>4</b>
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
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>9</b>
2.1. Календарный учебный график .....	9
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы.....	12
<b>3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>13</b>
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	15
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	15
<b>4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>19</b>
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, ПЛК) (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	Знать: 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	Уметь: оптимизировать административные процессы в государственных органах и принимать управленческие решений	Владеть навыками: 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	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 механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики	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 документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	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 регламента подразделения организации
	ПСК-2 <sup>4</sup> . Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Знать: принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений	Уметь: осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие	Владеть навыками: 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

<b>Период обучения – 1 неделя 5 дней</b>	
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.				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа, час	Самостоятельная работа, час	Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
		Всего			В том числе				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	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	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме
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

Содержание программы

Таблица 2.3.1

№	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-МВА.	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. Хачатуян. — 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>;

12. Государство как платформа: Люди и технологии/ под ред. Шклярук 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. Шклярук. — 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. Бедердина 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. Сташенко. - 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/3198/> - 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 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-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> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– 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.</li> </ul>
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности;</li> <li>– 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</li> </ul>