

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

 А.М. Колесников

«10» марта 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Процессный подход в государственном управлении»

(наименование программы)

Москва, 2025

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации**

Институт «Высшая школа государственного управления»

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
заседания Ученого совета**

от 06 марта 2025 г.

№ 03

Москва

По пункту 3 повестки дня

Заместитель председателя – Кондратенко Олег Игоревич

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 11 чел.

Повестка дня. Об утверждении дополнительных профессиональных программ на год.

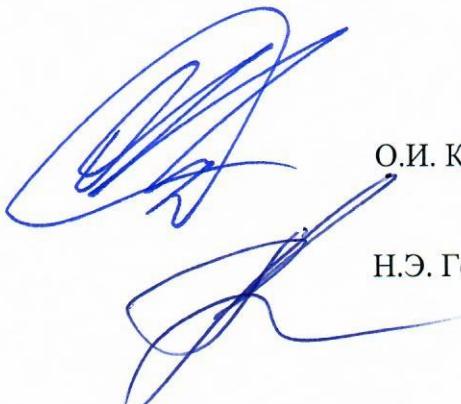
СЛУШАЛИ: Парагуанова М.В., директора центра внедрения клиентоцентричного подхода Института ВШГУ РАНХиГС. На обсуждение представлена дополнительная профессиональная программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Общая трудоемкость, час.
1.	Процессный подход в государственном управлении	очная (с применением дистанционных образовательных технологий)	48

Постановили: рекомендовать к утверждению и реализации Ученым советом Института ВШГУ РАНХиГС представленную дополнительную профессиональную программу повышения квалификации.

Заместитель председателя
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

Секретарь
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

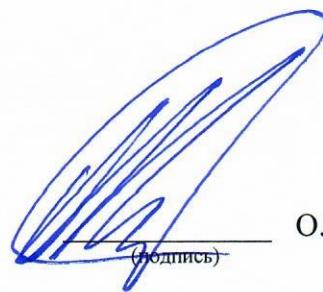


О.И. Кондратенко

Н.Э. Готовщикова

Разработчики:

Заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС,
кандидат экономических наук



О.И. Кондратенко
(подпись)

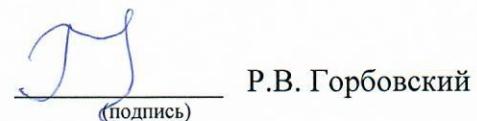
Директор
центра внедрения
клиентоцентричного подхода
Института ВШГУ РАНХиГС



М.В. Паратунов
(подпись)

Руководитель программы:

Директор
программ центра внедрения
клиентоцентричного
подхода Института ВШГУ РАНХиГС



Р.В. Горбовский
(подпись)

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «06» марта 2025 г., протокол № 03.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы.....	11
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Сведения о профессорско-преподавательском составе.....	14
3.4. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	15
3.5. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	15
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	18
4.1 Формы и объем промежуточной аттестации	18
4.2. Формы и объем итоговой аттестации	18
4.3. Характеристика результатов освоения программы.....	19

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Процессный подход в государственном управлении» направлена на повышение профессионального уровня слушателя в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: структурировать и углубить знания в области управления процессами и научить применению на практике алгоритма DMAIC (совершенствование процесса от выявления проблем до контроля внедрения запланированных изменений).

Задачи программы:

- привести сотрудников к единому пониманию основ управления процессами;
- обеспечить проведение реинжиниринга выбранного процесса на практике.

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 28.12.2024) «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. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).
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. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).
6. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».
7. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 02–2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02–835».
8. 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».
9. 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».

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

11. Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС (приложение № 3 к приказу от 19.04.2019 № 02-461) (с изменениями и дополнениями от 12 сентября 2023 г.).

12. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).

14. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2024).

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).

– Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник программы «Процессный подход в государственном управлении» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (таблица 1.3.1).

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

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-1 ¹ . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: перечень основных понятий управления процессами; набор основных инструментов для проведения реинжиниринга процессов	Уметь: применять на практике алгоритм DMAIC; выбирать оптимальный набор карт процесса для его реинжиниринга; составлять кросс-функциональную	Владеть навыками: применения алгоритма работы по проведению реинжиниринга процесса; процессного подхода в организации работы

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).

			карту процесса в нотации BPMN 2.0; представлять результаты реинжиниринга	
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организаций или разработка административных регламентов подразделений организаций	ПСК-1 ² . 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 ³ . 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;	Владеть навыками: планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса

² 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).

³ 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).

		<p>оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие 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</p>	<p>подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>
--	--	--	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются:

- сотрудники центра внедрения клиентоцентричного подхода Института «Высшая школы государственного управления» РАНХиГС, проводящие практические занятия по управлению процессами для участников образовательных программ в области внедрения клиентоцентричного подхода в государственное управление;
- руководящий состав Института «Высшая школы государственного управления» РАНХиГС;
- специалисты Института «Высшая школы государственного управления» РАНХиГС, отвечающие за ключевые основные или вспомогательные процессы.

Требования к слушателям программы: высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения (с применением дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы – 48 академических часов, из них 38 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 14 ак. час с применением ДОТ и 2 ак. часа итоговой аттестации; 10 ак. часов самостоятельной работы.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет: 2 месяца 2 дня (см. табл. 2.1.1.).

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30 человек, практической (семинарской) группы – 30 человек.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 2 месяца 2 дня	
2 месяца	2 дня
УЗ ДОТ, УЗ ДОТ/УЗ УЗ ДОТ/УЗ/СР	УЗ ДОТ/УЗ/СР/ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ - учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.

СР – самостоятельная работа.

ИА - итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Учебный план по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Процессный подход в государственном управлении»

Таблица 2.2.1

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.		С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.		Kош кометернин	
		В том числе	В том числе	В том числе	В том числе	Нормативная структура (форма/час.)	Методика аттестации (вид/час.)
1	Одна из типажемокт, час.	3	4	5	6	7	8
1.	Определение процесса	2				2	2
2.	Классификация процессов и методы	4				4	4
3.	Управление процессом на стратегическом уровне	2				2	2
4.	Управление процессом на оперативном уровне	2				2	2
5.	Процессы и деятельности	2				2	2
6.	Совершенствование процесса. Measure - этап оценки проблемы	2	2	2			
7.	Define - этап описания проблемы	2	2	2			
8.	Analyze - этап анализа причин. Improve - этап	2				2	2

2.3. Содержание программы

Содержание программы

Таблица 2.3.1

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Определение процесса	<p>Формулировки определения процесса и их различия, границы применения процессного подхода, отличия процесса от других видов деятельности, понятие процессной зрелости и подходы к её определению, функциональные и кросс-функциональные процессы, иерархия процессной деятельности (категории и группы процессов, подпроцессы, функции, действия, операции)</p> <p>Разделение процессов на основные, обеспечивающие и процессы управления, выделение процессов развития, границы процесса, процессы-поставщики и процессы-потребители, сквозные процессы, цепочки добавленной стоимости. Различия между AS IS и TO BE, методы графического моделирования процесса и различия в целях применения нотаций (IDEF-3, EPC, Flowchart, BPMN 2.0, DMN, VSM, Spaghetti plot, нотации Ганта и Суходольского, диаграммы связей и временные карты)</p>
2.	Классификация процессов и методы графического моделирования процессов	<p>Реестр и каталог процессов, продукт процесса как основа построения каталога, понятие ролей в процессном управлении, владелец процесса, его требования и обязательства перед смежными процессами, управление требованиями к элементам процесса, подходы к моделированию процессов на верхнем уровне (нотации IDEF-0, VAD)</p>
3.	Управление процессом на стратегическом уровне	<p>Цикл Шухарта-Деминга, связка целей, процессов, показателей эффективности и операционных рисков, количественная и качественная оценка процессов, оперативный мониторинг и контроль, понятие контрольных точек и правила управления ими</p>
4.	Управление процессом на оперативном уровне	<p>Функционально-стоимостной анализ в применении к процессному подходу, Процессно-ориентированное бюджетирование, понятие оптимизации процесса, разница между совершенствованием и оптимизацией, способы поиска оптимальных границ (предельных значений) показателей процесса, особый подход к анализу сквозных процессов</p>
5.	Процессы и экономика деятельности	<p>Постановка проблем и цели совершенствования, методология DMAIC, выявление организационных проблем, узких мест, точек снижения эффективности, операционных рисков. Сбор данных, постановка и проверка гипотез, особенности работы с малыми выборками и большими данными, использование карт Шухарта, качественные методы оценки</p>
6.	Совершенствование процесса. Measure - этап оценки проблемы	<p>Методы выявления проблем и уточнения целей: Диаграмма цены плохого качества, СТQ, модель Кано, SIPOC - оптимальный инструмент структурирования первичных данных о процессе в текущем состоянии, строчный и колоночный способы построения карты SIPOC</p>
7.	Define - этап описания проблемы	<p>Инструменты анализа процесса и поиска причин отклонений: диаграмма Исиакавы, FMEA, матрица причин и следствий. Эвристические техники поиска решений, методология ТРИЗ, мозговой штурм и его разновидности, внешний и внутренний бенчмаркинг, методы</p>
8.	Analyze - этап анализа причин. Improve - этап предложения решений. Control - этап внедрения и контроля изменений	<p>11</p>

		<p>приоритизации решений, моделирование целевой и промежуточной схемы процесса. Планирование внедрения, особенности работы со стейкхолдерами, планирование контрольных процедур, пилотные исследования</p> <p>Отичие радикального пересмотра процесса с нуля, причины обращения к инжинирингу и реинжинирингу процессов, методология DMAADV. Интегрированная система разработки продукта (PDS), Развёртывание функции качества (QFD)</p>
9.	Инжиниринг и реинжиниринг процесса. Особые инструменты DMA	
10.	Особые инструменты DV	<p>Симуляция и прототипирование, имитационное моделирование, внедрение по контрольным картам Гилбрета</p> <p>Упражнение на определение вида и уровня иерархии деятельности по заранее заготовленным материалам. Упражнение на определение границ процессов и формирование их структуры в нотации DEF-0. Упражнение на определение целей и показателей процесса определение операционных рисков и установление контрольных точек. Отрисовка модели процесса в нотации BPMN 2.0 - в ситуации "Как есть" по заранее заготовленным материалам (иллюстрация работы с материалами интервью). Упражнение на постановку основной организационной проблемы процесса и определение цели его совершенствования. Упражнение на построение карты SIPOC для моделируемого процесса по материалам предыдущих упражнений. Упражнение на приоритизацию причин формирования организационной проблемы и построение диаграммы Исикавы. Упражнение на отработку метода мозгового штурма и методики приоритизации решений. Составление карты процесса в целевом состоянии в нотации BPMN 2.0 по материалам предыдущих упражнений. Составление плана внедрения и плана работы со стейкхолдерами по материалам предыдущих упражнений. Построение модели развертывания функции качества по заранее подготовленным материалам. Составление контрольной карты Гилбрета и чек-листа по материалам предыдущих упражнений</p>
11.	Работа над командным проектом	

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, специальную подготовку по использованию ДОТ в учебном процессе и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также владеющие навыками интерактивной работы. Условием допуска к участию в Программе является наличие у преподавателя методических разработок, а также владение активными формами и методами обучения.

Все преподаватели имеют опыт деятельности в соответствующей профессиональной области. 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.

Программа реализуется с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Для преподавания дисциплин привлекаются сертифицированные научно-педагогических кадры и учебно-вспомогательные работники.

Руководство Программы вместе с преподавателями поддерживают высокий квалификационный уровень ППС за счет регулярного повышения квалификации преподавателей, содействие в их участии в конференциях и методических семинарах, обеспечивает привлечение ППС для работы в органах власти в качестве экспертов (при разработке региональных программ и проектов, в кадровых комиссиях).

Таблица 3.1.1

3.2. Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в профессиональной деятельности или дополнительн ая квалификация	Стаж научно- педагогическо й работы		Наименование преподаваемой темы
					Всего	В том числе по преподавав ющей disciplin и (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Гончаров Вячеслав Александрович	2003 год, Санкт- Петербургский государственный университет, кавалификация психолог, специальность Психолог, Преподаватель по специальности "Психология"	Начальник отдела. Управление развития и сопровождения программного обеспечения/Отдел бизнес анализа. ООО "ГАЛС-ЦИФРА" договор ГПХ	21				9

Темы 1-13 «Определение процесса»
«Классификация процессов и
методы графического
моделирования процессов»
«Управление процессом на
стратегическом уровне»
«Управление процессом на
оперативном уровне»
«Процессы и экономика
деятельности»
«Совершенствование процесса.
Measure - этап оценки проблемы»
«Define - этап описания проблемы»
«Analyze - этап анализа причин.
«Improve - этап предложения
решений. Control - этап внедрения и
контроля изменений»
«Инжиниринг и реинжиниринг
процесса. Особые инструменты
DMA»
«Особые инструменты DV
«Работа над командным проектом»

3.4. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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 (Acrobat Reader, иные), 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 (например, Google).

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.

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) WebTutor. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. Вебинары проводятся в режиме видеоконференции на платформе МТС Линк.

3.5. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

В ходе обучения слушатели выполняют командный профессиональный проект. Самостоятельная работа над ним включает описание процесса, связанного с содержанием профессиональной деятельности обучающихся.

Также она включает в себя пересмотр записей вебинаров, презентационных материалов, а также изучения основной и дополнительной литературы.

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 8 августа 2024 г.)
2. 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_klientocentrnosti/.

3. Постановление Правительства РФ от 25.12.2009 № 1088 (ред. 23.05.2024) «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/197043/>.

4. Постановление Правительства РФ № 1278 от 27.11.2015 «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление» <https://base.garant.ru/71264440/>.

Основная литература:

1. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»);
2. 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/viewer/upravlenie-biznes-processami-sovremennoye-metody-560423#page/1>.
3. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. / Август-Вильгельм Шеер – Москва: Издательство АОЗТ «Просветитель», 1999. – 205 с.
4. Быстрая переналадка: Революционная технология оптимизации производства / Синго Сигео – Москва: Изд. «Альпина Паблишер», 2006. – 344 с.
5. 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.
6. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. / Шматалюк А, Ферапонтов М., Громов А., Каменнова М. – Москва: Изд. «Весть-МетаТехнология», 2001. – 327 с.
7. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. / Зуева А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П. – Москва: Изд. ДМК Пресс, 2010. – 307 с.
8. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно – Москва: Изд. «Смарт Ридинг», 2020. – 11 с.11.Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство. / Робсон М., Уллах Ф. – Москва: Изд. ЮНИТИ, 2003. – 222 с.
9. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Репин В.В., Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012 г. – 177 с.
10. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А. А. Белайчука ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 504 с.
11. Система разработки продукции в Toyota. Люди, процессы, технология / Джейфри Лайкер, Джеймс Морган – Москва: Изд. «Альпина Паблишер», 2007. – 543 с.13. Учитесь

видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук – Москва: Изд. «Альпина Паблишер», 2015. – 169 с.

12. Цель. Процесс непрерывного улучшения / Элияху Голдатт – Москва: Изд. Литагент «Альпина», 2014. – 476 с.

13. Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18522-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-cifrovymi-proektami-i-processami-564520-2>.

Дополнительная литература:

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы <https://lean.cdto.ranepa.ru/>.
2. Войнов И. В., Пудовкина С. Г., Телегин А. И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей, Челябинск. 2002 – 396 с.
3. Зуева А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П.: Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов <https://www.universalinternetlibrary.ru/book/49931/ogl.shtml>;
4. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013 – 17 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство <https://www.staratel.com/iso/BPRI/ReIngBP.htm>;
6. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Шеер А.В. М.: Весть – МетаТехнология, 1999, 173 с.

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

- www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
- www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
- www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
- www.asi.ru/ - Агентство стратегических инициатив
- www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
- www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
- www.aport.ru / - Поисковая система
- www.rambler.ru / - Поисковая система
- www.yandex.ru / - Поисковая система
- www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
- <http://www.consultant.ru> / - Консультант плюс
- <http://www.garant.ru>/ - Гарант
- <http://government.ru/docs/31988/> - О совершенствовании системы оценки гражданами качества предоставления госуслуг
- [https://gossluzhba.gov.ru](http://gossluzhba.gov.ru) Госслужба – Портал гос службы
- <http://www.gosuslugi.ru>/ - Портал государственных услуг
- [https://cx.cdto.ranepa.ru](http://cx.cdto.ranepa.ru)/ Клиентоцентричный подход в государственном управлении. Навигатор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС

- <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-01102021-n-2765-r-obutverzhdenii/> - Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

По настоящей дополнительной профессиональной программе повышения квалификации предусматривается итоговая аттестация в виде зачета, предусматривающего защиту проекта, выполненного проектной командой.

4.1 Формы и объем промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится на основании выполнения проекта, подготовленного командой:

описание процесса, связанного с содержанием профессиональной деятельности обучающихся.

Общие требования для подготовки проекта

Подготовка проекта по структуре и содержанию должна осуществляться в соответствии со следующими требованиями:

Требования к объему, структуре и оформлению проекта

Название: «Указывается наименование проекта».

Формат и объем: текстовая форма (word) с дополнениями в виде таблиц. Объем – не менее 8 страниц А4.

Оформление: читаемый текст – наличие верстки текста (буллеты, списки, табличные формы), подзаголовков и заголовков, в одной цветности. Корректная типографика (единий шрифт Times New Roman, кегль 12 и межстрочное расстояние 1,5).

Требования к проекту:

Соблюдение всех требований по структуре и содержанию, представленных в рекомендациях к выполнению итогового проекта.

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проходит в виде зачета в форме защиты итогового командного проекта.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

К итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

Итоговая аттестация слушателей осуществляется аттестационной комиссией, созданной образовательной организацией в соответствии с локальными нормативными актами организации из числа сотрудников РАНХиГС и других организаций.

4.3. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.1.3
Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управляемой теории	- знает перечень основных понятий управления процессами; набор основных инструментов для проведения реинжиниринга процессов; - умеет применять на практике алгоритм DMAIC; выбирать оптимальный набор карт процесса для его реинжиниринга; составлять кросс-функциональную карту процесса в нотации BPMN 2.0; представлять результаты реинжиниринга; - способен применять алгоритм работы по проведению реинжиниринга процесса; процессного подхода в организации работы
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	- способен 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; - 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;

	<ul style="list-style-type: none"> - способен систематизировать собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесса подразделения организации или административный регламент подразделения организации и регламентирующих документов
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> - способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; - 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