

**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  
«05» марта 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ПРОЦЕССОВ В ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
ОРГАНАХ. ОСНОВЫ НОТАЦИИ VRMN**

---

*(наименование программы)*

Москва, 2026

**Разработчик:**

А.Г. Даниш,  
директор Центра управления групповой коммуникации  
Института ВШГУ РАНХиГС, к.э.н., доцент

**Руководители программы:**

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

А. Г. Даниш,  
директор Центра управления групповой коммуникации  
Института ВШГУ РАНХиГС, к.э.н., доцент

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ и рекомендована к утверждению и реализации, протокол № 08 от «05» марта 2026 года.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы и технологии обучения.....	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы .....	11
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	12
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	12
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	16
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	18
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	24

Приложение 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

# 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Методы оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах. Основы нотации BPMN» разработана в рамках государственного задания федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов и направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

**Цель реализации программы** - формирование знаний в области системного выстраивания управленческих процессов государственного управления на уровне ведомства, практических навыков проектирования, анализа и оптимизации верхнеуровневых управленческих процессов взаимодействия структурных подразделений в органах государственного управления.

### **Задачи программы обучения:**

- погружение в суть управленческой деятельности, рассмотрение функций управления;
- изучение видов деятельности управленца и методов их идентификации;
- ознакомление с системным подходом к управлению;
- изучение международных и отечественных методов анализа и моделирования процессов управления;
- выработка практических навыков по анализу и оптимизации процессов управления.
- изучение основ использования современных информационных технологий;
- развитие умений и навыков анализа и обработки данных в табличных редакторах с целью повышения эффективности профессиональной деятельности

## 1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012.

2. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013г. №1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».

4. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н.

5. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020г. №1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

6. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (п.3 Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС).

7. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных

программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

8. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

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. Приказ РАНХиГС от 22.09 2017г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

11. 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).

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

13. 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.

14. 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).

15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

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

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). «Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

– «ЕКС» - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

– 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

Таблица 1.3.1

#### Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
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>Владеть навыками:</i> Применения информационно-коммуникационных технологий с учётом основных требований информационной безопасности, применения технологий электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг, использования открытых данных.	<i>Знать:</i> - основные информационно-коммуникационные технологии и информационные системы в сфере государственного и муниципального управления; - основы организации внедрения информационно-коммуникационных технологий в профессиональную деятельность; - основы организации платформ социального партнёрства общества и власти, обеспечивающих прозрачность государственной власти и свободный обмен информацией между государством и гражданами.	<i>Уметь:</i> - решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе использования информационно-коммуникационных технологий, государственных и муниципальных информационных систем, а также технологий электронного правительства, в том числе в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг.
ВД 2. Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций	ПСК-1. <sup>3</sup> Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Владеть навыками:</i> разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Знать:</i> - теорию процессного управления; - принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; - методы повышения эффективности процессов и административных регламентов	<i>Уметь:</i> - использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов - выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента

<sup>2</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 августа 2020г. №1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление».

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

				- Выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению
Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств)	Характеристики компетенций (умения)	Поведенческие индикаторы		
Стратегическое мышление	ПЛК-1. <sup>4</sup> Умение мыслить системно (стратегически)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;</li> <li>- определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; – рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;</li> <li>- точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;</li> <li>- предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;</li> <li>- руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.</li> </ul>		
Гибкость и готовность к изменениям	ПЛК-2 <sup>4</sup> Умение управлять изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей.</li> <li>- рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их.</li> <li>- разъясняет другим необходимость изменений.</li> <li>- в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую.</li> <li>- не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач.</li> <li>быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.</li> </ul>		

#### 1.4 Категория слушателей

К освоению программы допускаются: федеральные государственные гражданские служащие категории «руководители», начальники отделов.

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

#### 1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения – очная.

#### 1.6 Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения – 5 дней.

Режим занятий – до 8 академических часов в день.

Общая трудоемкость программы 36 академических часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации.

Предельная максимальная численность лекционной/практической группы – 70 слушателей.

<sup>4</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0).

### 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 – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ, ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия

ИА – итоговая аттестация.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Методы оптимизации управленческих процессов в федеральных государственных органах. Основы нотации BPMN»

№п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий,), час.						Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО) 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	Практические (семинарские) занятия /в	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия	Практические (семинарские) занятия /в	Индивидуальные и групповые консультации						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Введение в теорию: функции управленческой деятельности	2	2	2														ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2	
2	Роль процессной деятельности в системе управления	2	2	1	1													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2	
3	Системное мышление и основы схематизации процессов	2	2	1	1													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2	
4	Фабрика процессов: игровые техники моделирования и оптимизации процессов	4	4		4													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2	
5	Анализ процессов на основе международной методики BPMN	8	8	2	6													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2	

6	Российская методика анализа, моделирования и оптимизации процессов управления	8	8	2	6													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
7	Структурирование оптимизации процессов в организационный проект изменений	6	6	2	4													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
8	Управление рисками в проекте организационных изменений	2	2	1	1													ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПЛК-1 ПЛК-2
<b>Итого:</b>		<b>34</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>23</b>													
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>																<b>2/3 (Г)</b>
<b>Всего:</b>		<b>36</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>23</b>													<b>2</b>

## 2.3 Содержание программы

Таблица 2.3.1

### Содержание программы

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Введение в теорию: функции управленческой деятельности	Введение в теорию: управленческая деятельность руководителя. Классическая теория менеджмента, функции управления. Виды управленческой деятельности в операционном и стратегическом управлении, роль руководителя.
Роль процессной деятельности в системе управления	Проектная и процессная деятельность. Место и значение процессов в системе управления организацией. Состав процессов в каждом виде управленческих функций (операционный менеджмент). Идентификация видов операционной деятельности. Ознакомление с теорией управления изменениями, методами преодоления организационного сопротивления изменениям. Практические занятия. Выбор предметных процессов верхнего управленческого уровня для последующего анализа и оптимизации.
Системное мышление и основы схематизации процессов	Методы принятия решений. Теория о типах мышления, практические примеры. Теория системного восприятия. Системный подход в управлении. Ознакомление с типами систем, их свойствами, возможностями моделирования и прогноза будущих состояний и реакций при выявлении взаимосвязей.
Фабрика процессов: игровые техники моделирования и оптимизации процессов	Практикум на игровой основе. Через игровые техники, слушатели пробуют составить простой регламент простого процесса, увидеть возможности его деформации на разных уровнях восприятия и возможности улучшений. На примере простых процессов получают навык постоянного улучшения процесса, проходят несколько итераций улучшения (оптимизации) параметров процесса.
Анализ процессов на основе международной методики BPMN	Основы нотации BPMN. Проектирование и оптимизация процессов с применением нотации BPMN. Методика картирования, анализа и параметров оптимизации управленческих процессов в соответствии с нотацией BPMN. Практическое занятие по графическому описанию выбранного модельного процесса, фиксации его текущих параметров и видения параметров оптимизации.
Российская методика анализа, моделирования и оптимизации процессов управления	Инструменты моделирования, анализа и оптимизации процессов. Рассматривается отечественная методика картирования, анализа и оптимизации управленческих процессов (методика Росатома). Практическое занятие по составлению карты выбранного модельного процесса «как есть», идеального состояния и целевого. Расчет параметров, характеризующих процесс, поиск проблемных мест, прогноз параметров улучшений процесса.

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
Структурирование оптимизации процессов в организационный проект изменений	Формирование модели будущего улучшенного процесса, фиксация характеристик и областей улучшений. Глубинный анализ причин проблем текущего модельного процесса и формирование плана действий по его улучшению. Практические занятия по структурированию плана действий по улучшению выбранного модельного процесса в организационный проект изменений, содержащий цель, показатели, задачи, результаты, мероприятия, дорожную карту действий.
Управление рисками в проекте организационных изменений	Роль и значимость рисков в системе управления организацией, в системе управления проектами организационных изменений. Методы идентификации рисков, количественной оценки величины риска, разработки антирисковых мероприятий. Практические занятия по анализу уровня риска и разработке антирисковых мер в текущем проекте изменений выбранного модельного процесса.

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

#### 3.1 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы и итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом программы повышения квалификации и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ лекционные аудитории (оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
  - ✓ помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью);
  - ✓ библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
  - ✓ лицензионное программное обеспечение: MS Office и iSpring Suite — работающее в интерфейсе Microsoft PowerPoint конструктор презентаций и курсов, используемых в электронном обучении;
  - ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120
  - ✓ плазменная панель Conrac Basic 42
  - ✓ акустическая система RBH A-810
  - ✓ усилитель Crown LPS 800
  - ✓ структура информационно-образовательной среды включает:
  - ✓ образовательный w-портал (сайт) Академии;
  - ✓ специализированную электронную систему дистанционного обучения;
  - ✓ базы данных электронных информационных ресурсов;
  - ✓ корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- ✓ доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;
  - ✓ доступ к нормативным и организационно-методическим документам,

регламентирующим образовательный процесс в Академии;

- ✓ систему электронной почтовой пересылки письменных работ, слушателей;
- ✓ взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии;
- ✓ проведение электронных семинаров и др.

организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, в том числе оборудованные места для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

### **3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

##### **Задание 1 – Идентификация видов деятельности**

Групповая работа в командах.

1. Обсудите в команде и напишите на листе флипчарта примеры трех видов деятельности управленца:
  - пример проектной деятельности,
  - пример процессной деятельности,
  - пример функциональной активности.
2. Не подписывайте приведенные примеры видом деятельности, который имели в виду. Передайте лист флипчарта по часовой стрелке следующей команде участников.
3. Получив от соседней команды лист флипчарта с примерами видов управленческой деятельности, обсудите внутри группы и примите согласованное решение: какие виды деятельности приведены на флипчарте. Подпишите под ними, к какому виду вы относите приведенные примеры: к проектной, процессной и функциональной активности.
4. Выберите за столом участника, который озвучит решение команды для получения обратной связи группы авторов данного примера. В порядке очередности, озвучьте согласованное решение вашей команды.
5. Выслушайте обратную связь команды авторов данных примеров вашего листа флипчарта и сделайте вывод, насколько совпали или не совпали ваши выводы. На чьей стороне оказалась ошибка.

##### **Задание 2 – Моделирование процессов в нотации BPMN**

Работа в группах

1. Обсудите в группе текущие процессы верхнего уровня в вашей текущей управленческой работе. Выберите от команды один процесс, который хотели бы проанализировать и проработать план его оптимизации в течение образовательной программы.
2. В табличной форме на листе флипчарта укажите его стартовые характеристики.
3. Используя условные обозначения нотации BPMN, а также стикеры, маркеры, дополнительные листы флипчарта, схематизируйте весь процесс.
4. Презентуйте модель процесса аудиторией и ответьте на возникающие вопросы.

**Стартовые характеристики процесса:**

Название процесса		Владелец процесса	
Количество исполнителей процесса		Иницилирующее событие	
Выход (продукт) процесса		Завершающее событие	
Потребитель процесса		Количество шагов процесса	

**Условные обозначения элементов на модели**

Содержание	Начальные	Промежуточные		Завершающие
	Обработка		Генерация	
Простое				
Сообщение				
Таймер				
Эскалация				
Сигнал				
Составное				
Ссылка				
Условия				
Ошибка				
Останов				

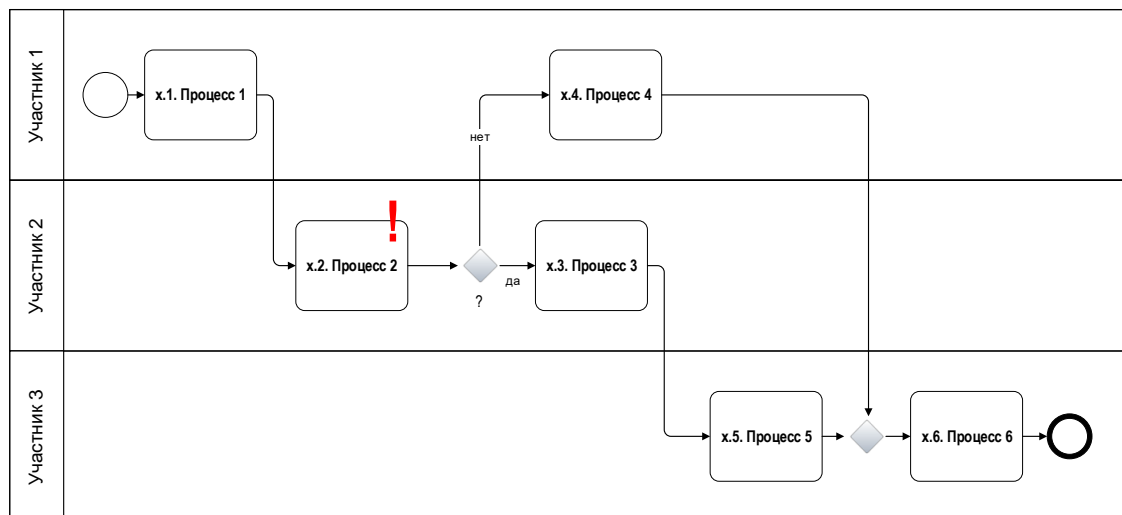
Пул	Дорожка	
	Дорожка	

**Пул** предназначен для отображения потока рассматриваемого процесса.

Дорожка	
---------	--

**Дорожки** (участники) отражают распределение обязанностей.

## Пример модели процесса в нотации BPMN




### Задание 3 – Моделирование процессов по отечественной методике

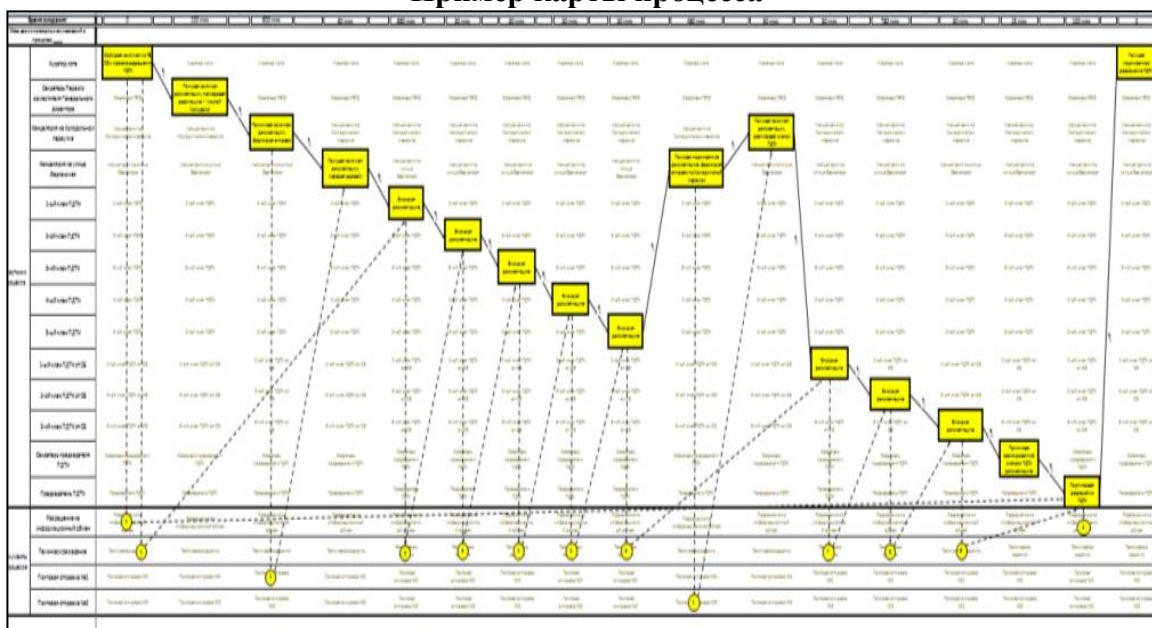
Работа в группах.

1. Используйте для анализа тот же процесс, что был вами выбран изначально. Это поможет лучше понять суть и глубину двух изученных методов.
2. Используя условные обозначения, а также правила линейного моделирования процесса во времени, составьте карту процесса «как есть».
3. Рассчитайте текущие параметры процесса: количество исполнителей, время протекания процесса, количество создаваемых в процессе документов, количество повторных действий, количество касаний к документам, количество шагов процесса.
4. Найдите проблемные места процесса, связанные с потерей времени, излишне создаваемыми документами, циклических повторений действий и т.д.
5. Составьте карту идеального процесса, как если бы все потери времени и излишне привлекаемые исполнители были бы исключены и зафиксируйте новые параметры процесса.
6. Составьте целевую карту процесса, обсуждая в команде реальность тех или иных улучшений процесса.
7. Рассчитайте параметры целевого процесса и оцените степень его улучшения в сравнении с картой процесса «как есть».
8. Проведите работу с проблемами процесса, идентифицировав их по уровням влияния, составив пирамиду проблем: уровень исполнителя, уровень организации

## Условные обозначения элементов на модели

Термин	Обозначение	Описание
1. Операция процесса или рабочее место		Используется для обозначения операций процесса. Название операции/действия записывается в форма «глагол + существительное» (делает запись; утверждает приказ...)
2. Направление движения материального потока		Указывает направление последующих: действий, передачи документов, операций. И их взаимосвязи.
3. Направление информационного потока		Используется в линейных картах информационного и материального потока (КИМП). Всегда направлен на встречу материальному потоку. Соединяет места образования и получателя сигнала.
4. Указатель создания, изменения документа		Используется в матричных картах потока. Показывает связь операции с тем документом который формируется в результате операции
5. Указатель применения документа		Используется в матричных картах потока. Показывает связь операции с тем документом который необходим для выполнения операции.
6. Документ/ редакция документа		Используется в матричных картах потока. Показывает документ связанный с операцией. Номер обозначает итерацию данного документа (1-создание; 2-согласование...)
7. Неорганизованное место хранения/ очередь		Изображает место складирования, скопления информации, документов (без какой либо системы) образование очереди.

### Пример карты процесса



### Пример построения пирамиды проблем



## Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 14.02.2024) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/).
3. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в ред. от 25.12.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/).
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.12.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) <https://base.garant.ru/72093040/>.
5. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 26.06.2023) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/).
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

## Основная литература:

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536127>.
2. 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. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17914-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/modelirovanie-biznes-processov-583398#page/1>.
3. Яковлев, В.Б. Управление бизнес-процессами в BPM-системе ELMA. – Москва, Эдитус, 2022.
4. Репин, В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – Москва: РИА Стандарты и качество, 2020.
5. Панин, И. Н. Процессный подход в управлении предприятием и саморегулирование его деятельности / И.Н. Панин, Л.Д. Подлипаев, А.С. Панфилов. – Москва: Гелиос АРВ, 2020.
6. Панин, И.Н. Процессный подход в управлении предприятием и саморегулирование его деятельности: методические рекомендации / И.Н. Панин. – Москва: Гелиос АРВ, 2020.

## Дополнительная литература:

7. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. — 3-е изд., стер. — Москва: ФЛИНТА, 2023. — 261 с. — ISBN 978-5-9765-3700-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/348278>.

8. Бедердинова О.И. Технологии моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2022.
9. Ильин, И. В., Могилко, Д. Ю., Ильяшенко, О. Ю. Менеджмент бизнес-процессов: учебное пособие. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022.
10. Гуцин, В. FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке / В. Гуцин. – Санкт-Петербург: Питер, 2019.
11. Болдырев, М. М. Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов / М.М. Болдырев, А.В. Дьячкова, А.А. Цыганов. – Москва: Русайнс, 2018.
12. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. –Люберцы: Юрайт, 2016.
13. Банчук Г.Г., Коптелова Л.В., Кузьминова Ю.В. Итеративные методы моделирования бизнес-процессов хозяйствующих субъектов//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 1 (68). С. 168-178. <https://elibrary.ru/item.asp?id=32268507>.
14. Белайчук А.А., Братченко С.А. Необходимые и избыточные развилки в нотации BPMN 2.0//Стратегии бизнеса. 2017. № 4 (36). С. 3-7. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29009395>.
15. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой; перевод В. Агапов. — Москва: Альпина Паблшер, 2019. — 648 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86792.html>.
16. Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. Ожидания и реальность оптимизации административных процессов: «быстрые победы» или «долгая дорога в гору»?//Общественные науки и современность. 2017. № 5. С. 5-17. <https://elibrary.ru/item.asp?id=29953749>.
17. Котиков П.Е., Тихомирова А.А. О решении задач моделирования бизнес процессов при проектировании процессного управления компанией//[Новая наука: Опыт, традиции, инновации](#). 2017. № 1-1 (123). С. 173-175. <https://elibrary.ru/item.asp?id=27705582>.
21. Мадера А.Г. [Моделирование и оптимизация бизнес-процессов и процессных систем в условиях неопределенности](#)//[Бизнес-информатика](#). 2017. № 4 (42).С. 74-84. <https://elibrary.ru/item.asp?id=32544893>.
22. Майкл, Ротер Учись видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности / Ротер Майкл, Шук Джон; перевод Г. Муравьева; под редакцией С. Турко, М. Бурдиной. — 4-е изд. — Москва: Альпина Паблшер, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-9614-5266-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/86786.html>.

#### **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Итоговая аттестация осуществляется в виде зачета. Оценивание производится по результатам прохождения теста.

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

В соответствии с [Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»](#) и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» 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.

### **Примерные тестовые задания к итоговой аттестации**

*Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов*

#### **1. Какое выражение правильнее характеризует процесс?**

- А) Ограниченные во времени и ресурсам действия с типичным результатом
- Б) Регулярные действия с уникальным результатом
- В) Временные действия с уникальным результатом
- Г) Регулярные действия с типовым результатом

*Правильный ответ – Г*

#### **2. BPMN – это:**

- А) Концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями клиентов путём соответствующей организации сквозных процессов
- Б) Класс программного обеспечения для управления бизнес-процессами в условиях их частых изменений
- В) Универсальная нотация (система обозначений) для моделирования бизнес-процессов

*Правильный ответ – В*

#### **3. BPMN является международным стандартом ISO/IEC 19510:**

- А) с 2005 года
- Б) с 2008 года
- В) с 2013 года
- Г) с 2020 года

*Правильный ответ – В*

#### **4. Выберите элементы нотации BPMN:**

- А) Событие
- Б) Задача
- В) Пул
- Г) Дорожка

- Д) Поток управления
- Е) Все ответы верны

Правильный ответ – Е

**5. Что из перечисленного относится к процессной деятельности?**

- А) Деятельность направленная на поддержание стабильности, не имеющая уникального результата
- Б) Деятельность, имеющая определенную цель по критерию SMART
- В) Деятельность, ограниченная по срокам и ресурсам
- Г) Деятельность, для выполнения которой формируется временная команда исполнителей




Правильный ответ – А

**6. Какая последовательность шагов построения организации является логичной?**

- А) Процессы > Оргструктура > Стратегия
- Б) Оргструктура > Стратегия > Процессы
- В) Стратегия > Процессы > Оргструктура
- Г) Стратегия > Оргструктура > Процессы




Правильный ответ – Г

**7. Какой элемент используется для обозначения начального события бизнес-процесса в BPMN?**

- А) 
- Б) 
- В) 

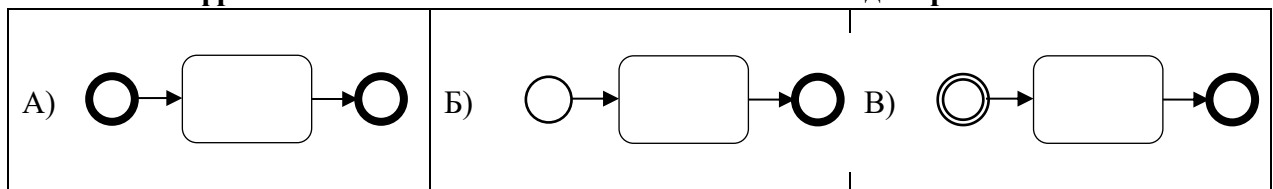
Правильный ответ – В

**8. Какой элемент используется для обозначения конечного события бизнес-процесса в BPMN?**

- А) 
- Б) 
- В) 

Правильный ответ – А

**9. Какие фрагменты обозначений возможны на BPMN-диаграммах?**




Правильные ответы – Б и В

**10. Сопоставьте тип задачи и иконку, соответствующую данному типу. Введите в поле ответа заглавные буквы с цифрами через запятые и без пробелов – например, А1,В3,С4,Д2,Е5.**

- 1) Общая
- 2) Параметрическая
- 3) Ручная

- 4) Системная
- 5) Отправка сообщения
- 6) Получение сообщения
- 7) Пользовательская

А) 	Б) 	В) 	Г) 	Д) 
--	--	--	--	--

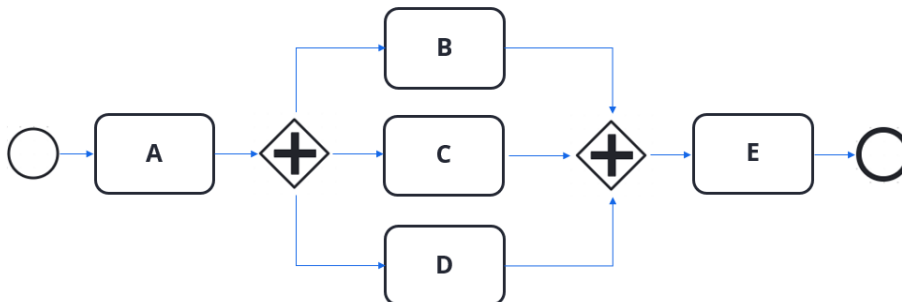
Правильные ответы – А7, Б3, В4, Г6, Д5

**11. Какой тип управления на регулярной основе, увязывает операционную деятельность с ожиданиями и потребностями клиентов?**

- А) Стратегическое управление
- Б) Проектное управление
- В) Процессное управление
- Г) Функциональное управление

Правильный ответ – В

**12. Какое текстовое описание соответствует следующей диаграмме?**



- А) }, либо Задачи С, либо Задачи D; после завершения одной из задач В, С или D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е стартует новый процесс
- Б) После выполнения Задачи А начнется выполнение Задачи В, Задачи С и Задачи D; после завершения Задачи В, Задачи С и Задачи D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е процесс завершен
- В) После выполнения Задачи А начнется выполнение либо Задачи В, либо Задачи С, либо Задачи D; после завершения одной из задач В, С или D начнется выполнение Задачи Е; после завершения Задачи Е процесс завершен

Правильный ответ – Б

**13. Какой тип модели нужно разрабатывать на первом этапе совершенствования процессов?**

- А) «идеальную»
- Б) «как хочется»
- В) «как есть»
- Г) «целевую»

Правильный ответ – В

**14. К основным целям описания (моделирования) процесса НЕ ОТНОСИТСЯ:**

- А) Единообразное понимание процессов организации всеми уровнями управления
- Б) Поиск и наказание виновных

- В) Решение кросс-функциональных проблем взаимодействия
- Г) Оптимизация и автоматизация процессов
- Д) Регламентация процессов



*Правильный ответ – Б*

**15. Разбиение объекта процессной модели на составляющие по определенным признакам называется:**

- А) Верификацией
- Б) Декомпрессией
- В) Валидацией
- Г) Декомпозицией

*Правильный ответ – Г*

**16. Взаимодействие между пулами бизнес-процесса в нотации BPMN обозначается:**

- А) Поток управления 
- Б) Поток сообщений 

*Правильный ответ – Б*

**17. Какой основной формат представления процесса целесообразно использовать при описании?**

- А) Табличный
- Б) Графический
- В) Текстовой
- Г) Комбинированный

*Правильный ответ – Б*

**18. Какие тип модели нужно разрабатывать на финальном этапе совершенствования бизнес-процесса?**

- А) «Идеальную»
- Б) «как хочется»
- В) «как есть»
- Г) «целевую»

*Правильный ответ – Г*

**19. Сколько ответственных за выполнение одного процесса целесообразно назначать при оптимизации деятельности?**

- А) Чем больше, тем надежнее
- Б) Только одного
- В) Не более 7
- Г) От 1 до 3

*Правильный ответ – Б*

**20. Самый большой риск провала проектов оптимизации процессов наблюдается в случае:**

- А) Смены ориентиров (целей) в ходе реализации проекта
- Б) Слабого взаимодействия между руководителями, сотрудниками и членами проектной группы

В) Слабой поддержки проекта со стороны высшего руководства

*Правильный ответ – В*

**21. В состав основных функций управления НЕ ВХОДИТ:**

- А) Планирование
- Б) Организация
- В) Контроль
- Г) Автоматизация
- Д) Мотивация
- Е) Координация

*Правильный ответ – Г*

**22. Индикатором необходимости оптимизации является нарушение баланса между:**

- А) уровнем ответственности и уровнем оплаты
- Б) уровнем полномочий и уровнем ответственности
- В) уровнем управления и количеством подчиненных

*Правильный ответ – В*

**23. Деятельность, относимая к категории функциональной активности, это:**

- А) Деятельность, направленная на получение уникальных, прорывных результатов
- Б) Текущая деятельность, не запланированная заранее, но выполняемая в рамках основных должностных функций
- В) Текущая деятельность, запланированная заранее и выполняемая в рамках основных должностных функций

*Правильный ответ – В*

**24. При анализе процессов, целесообразно выделять:**

- А) основные процессы
- Б) вспомогательные процессы
- В) главные процессы
- Г) стандартные процессы
- Д) процессы управления

*Правильные ответы – А, Б, Д*

**25. Системное мышление направлено на:**

- А) выявление структурного состава элементов
- Б) выявление мгновенного состава системы управления
- В) выявление взаимосвязей элементов и закономерностей изменений

*Правильный ответ – В*

**26. Выберите правильную последовательность управления рисками:**

- А) Идентификация, оценка, выбор инструментов управления, применение инструментов управления, оценка
- Б) Оценка, идентификация, выбор инструментов управления, оценка, применение инструментов управления
- В) Идентификация, выбор инструментов управления, оценка, применение инструментов управления, оценка

**Критерии оценки успеваемости слушателя на итоговой аттестации**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил не менее 60% заданий
<i>не зачтено</i>	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он правильно выполнил менее 60% заданий

**5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ****Характеристика результатов освоения программы**

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
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	умеет оптимизировать управленческие процессы в федеральных государственных органах, оценивать риски при изменении управленческих процессов, разрабатывать антирисковые мероприятия
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	умеет анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации; производить сравнительный анализ показателей систем процессного управления организаций и составлять перспективные планы развития
ПЛК-1 – Умение мыслить системно (стратегически)	способен мыслить системно на уровне процессов управления, предлагать варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей, и руководствоваться в работе стратегическими целями государственного органа
ПЛК-2 - умение управлять изменениями	умеет выявлять проблемные места в организации процессов, быстро изменять подход к решению проблем; реализует идеи и предложения по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей