

АО «ПМСОФТ»

Утверждаю

Генеральный директор

АО ПМСОФТ



2025 г.

**Дополнительная профессиональная программа повышения
квалификации**

**«СИСТЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ:
ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ, РАЗВИТИЕ»**

г. Москва

2025 год

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность

Программа направлена на формирование у слушателей системного понимания принципов, методов и этапов построения целостной системы процессного управления в организации.

Нормативно-правовая база для разработки программы:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928);
- Профессиональный стандарт № 07.007 «Специалист по процессному управлению», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 декабря 2024 г. N 893н.

Программа разработана на основе универсальной трудовой функции В.03 «Проектирование и внедрение системы процессного управления организации» Профессионального стандарта № 07.007. Содержание программы охватывает полный цикл работ – от разработки концепции и архитектуры СПУ до организационно-методического обеспечения ее функционирования и развития.

Направление подготовки: Курс для специалистов по процессному управлению, дополнительная профессиональная программа повышения квалификации.

Цель программы: Совершенствование профессиональных компетенций в области проектирования, внедрения и развития системы процессного управления организации, необходимых для эффективного выполнения трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом.

Категория

слушателей.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Программа рекомендована руководителям высшего и среднего звена, начальникам отделов организационного развития, бизнес-аналитикам, специалистам по процессному управлению и качеству.

Срок обучения – 16 академических часов (1 ак.час – 45 мин)

Форма обучения – очная

Режим обучения – не более 8 академических часов в день.

Квалификация (степень) выпускника: дополнительное профессиональное образование; после успешного прохождения итоговой аттестации слушатели получают удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В процессе освоения программы происходит совершенствование профессиональных компетенций слушателей в соответствии с профессиональным стандартом, а именно его обобщенной трудовой функцией **В.03 «Проектирование и внедрение системы процессного управления организации».**

Слушатель, освоивший программу, должен иметь системное представление о методологии, этапах и инструментах построения и внедрения целостной системы процессного управления в организации.

Профессиональные компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения курса:

- Способность анализировать организационную структуру и среду для формирования концепции СПУ.

АО «ПМСОФТ»

- Владение принципами разработки архитектуры системы процессного управления.
- Умение проектировать регламентирующие документы и политики в области процессного управления.
- Способность планировать работы и управлять проектом внедрения СПУ.
- Знание методы обучения сотрудников и организационно-методического обеспечения функционирования СПУ.

Профессиональные компетенции, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

1. Анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Трудовые действия.

- Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации
- Согласование целей системы процессного управления организации
- Выбор модели оценки системы процессного управления организации
- Адаптация модели оценки системы процессного управления организации
- Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации
- Оценка текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели
- Определение целевых показателей системы процессного управления организации и ее компонентов
- Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней

Необходимые умения

- Анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов
- Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации
- Производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций
- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
- Анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения
- Составлять перспективные планы развития ("дорожные карты")

Необходимые знания

- Референтные модели зрелости процессного управления
- Референтные модели оценки систем управления
- Методы структурной декомпозиции процессов
- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов
- Международные стандарты в области управления процессами
- Принципы системного подхода
- Основы бенчмаркинга
- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности
- Теория процессного управления

2. Разработка и усовершенствование системы процессного управления организации

Трудовые действия

- Разработка или доработка комплекта методологической документации и локальных нормативных актов
- Разработка перспективного плана развития системы процессного управления организации
- Согласование перспективного плана развития системы процессного управления организации с заинтересованными сторонами
- Адаптация методологической документации и локальных нормативных актов под требования стандартов процессного управления, законодательства Российской Федерации и регулирующих органов
- Согласование методологической документации и локальных нормативных актов с заинтересованными сторонами
- Формирование требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами
- Подготовка материалов для проведения инструктажа и презентационных материалов

Необходимые умения

- Анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты
- Использовать программное обеспечение для управления процессами
- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию
- Проектировать системы управления
- Проектировать системы плановых и отчетных показателей
- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус

Необходимые знания

- Правила разработки методических документов
- Методы структурной декомпозиции процессов

- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов
- Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами
- Теория процессного управления
- Методы принятия управленческих решений
- Принципы системного подхода
- Концепции интегрированных программных продуктов для управления бизнес-процессами

3. Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования

Трудовые действия

- Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации
- Руководство проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации
- Выбор программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации
- Внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации
- Методическая помощь команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации
- Планирование инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению
- Проведение инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению

АО «ПМСОФТ»

- Оценка эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации

Необходимые умения

- Планировать проекты по внедрению изменений
- Оценивать риски выбранных решений
- Руководить проектами внедрения изменений
- Использовать программное обеспечение для управления проектами
- Презентовать результаты проектов внедрения
- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
- Планировать и проводить инструктаж персонала
- Оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений

Необходимые знания

- Теория процессного управления
- Основы проектного управления
- Принципы и методы управления изменениями
- Принципы и правила работы с документами
- Основы операционного менеджмента
- Методы принятия управленческих решений
- Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами

4. Аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации

Трудовые действия

- Идентификация целей и критериев аудита системы процессного управления организации

АО «ПМСОФТ»

- Планирование аудита системы процессного управления организации
- Инструктаж участников аудита системы процессного управления организации
- Проведение наблюдений в ходе аудита системы процессного управления организации
- Анализ документов и данных, полученных в ходе аудита системы процессного управления организации
- Оформление результатов и рекомендаций по итогам аудита системы процессного управления организации
- Презентация результатов и рекомендаций по итогам аудита системы процессного управления организации

Необходимые умения

- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию
- Сопоставлять цели аудитов с целями организации
- Работать с документами и данными
- Производить расчет и оценку эффективности деятельности
- Получать информацию из информационных систем и документации организации
- Выявлять отклонения и потенциал для усовершенствования в ходе аудита систем управления
- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
- Подготавливать и проводить презентации
- Согласовывать и представлять на утверждение результаты аудита

Необходимые знания

- Стандарты проведения аудитов систем менеджмента
- Принципы и правила работы с документами
- Принципы системного подхода

АО «ПМСОФТ»

- Методы структурной декомпозиции процессов
- Нотации моделирования процессов
- Методы оценки достоверности информации
- Основы математической статистики
- Методы оценки эффективности деятельности
- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов
- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон)

5. Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления

Трудовые действия

- Анализ информации о работе системы процессного управления
- Сравнение фактических результатов работы системы процессного управления с плановыми результатами и показателями
- Выявление отклонений в работе системы процессного управления
- Выявление причин отклонений в ходе работы системы процессного управления
- Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления
- Презентация предложений и мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления
- Реализация мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления

АО «ПМСОФТ»

- Проверка эффективности устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе работы системы процессного управления

Необходимые умения

- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию
- Сопоставлять плановые и фактические показатели результатов работы системы процессного управления
- Работать с документами и данными
- Получать информацию из информационных систем и документации организации
- Выявлять отклонения и производить анализ причин, вызывающих фактические или потенциальные отклонения в ходе работы системы процессного управления
- Разрабатывать корректирующие и (или) предупреждающие действия
- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
- Подготавливать и проводить презентации
- Производить расчет и оценку эффективности мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления

Необходимые знания

- Принципы и правила работы с документами
- Методы анализа результативности и эффективности систем процессного управления
- Принципы системного подхода
- Количественные и качественные методы анализа
- Нотации моделирования систем управления
- Методы оценки достоверности информации
- Основы математической статистики

- Стандарты и методики управления рисками
- Методы построения и проверки гипотез
- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Всего часов	Лекции	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация
16	14	1	1

3.1 Учебный план

№	Наименование тем	Всего, часов	Детализация учебного времени		
			Лекции	Практические занятия	Форма контроля
1.	Система процессного управления (СПУ): концепция, цели и основные компоненты.	2	2	0	
2.	Анализ организационной структуры и среды для	2	2	0	

АО «ПМСОФТ»

	проектирования СПУ.				
3.	Разработка архитектуры системы процессного управления.	2	2	0	
4.	Проектирование регламентов и политик процессного управления.	2	2	0	
Промежуточная аттестация		1	0	0	1
5.	Управление проектом внедрения СПУ: планирование и этапы.	2	2	0	
6.	Методы обучения сотрудников и управления изменениями.	2	2	0	
7.	Организационно- методическое обеспечение функционирования и развития СПУ.	2	2	0	
Итоговая аттестация		1	0	0	1

Итого:	16	14	0	2
---------------	-----------	-----------	----------	----------

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Тема 1. Система процессного управления (СПУ): концепция, цели и основные компоненты. (Лекция 2 ак.часа).

Понятие системы процессного управления как части общей системы управления организацией. Цели и выгоды внедрения СПУ. Ключевые компоненты СПУ: методология, люди, регламенты, информационные системы, показатели.

Тема 2. Анализ организационной структуры и среды для проектирования СПУ. (Лекция 2 ак.часа).

Методы диагностики организационной структуры (функциональной, проектной, матричной) и ее соответствия процессным принципам. Анализ организационной среды: культура, готовность к изменениям, компетенции персонала. Определение точек роста и сопротивления.

Тема 3. Разработка архитектуры системы процессного управления. (Лекция 2 ак.часа).

Уровни архитектуры СПУ: концептуальный, логический, физический. Проектирование процессной модели организации (Карты процессов). Определение взаимосвязей между процессами, организационными единицами и информационными потоками.

Тема 4. Проектирование регламентов и политик процессного управления. (Лекция 2 ак.часа).

Структура и содержание ключевых регламентирующих документов СПУ: Положение о процессном управлении, Регламенты процессов. Разработка

АО «ПМСОФТ»

политик в области процессного улучшения, измерения показателей (KPI) и управления изменениями.

Промежуточная аттестация (1 ак.час)

Форма контроля: устный опрос.

Тема 5. Управление проектом внедрения СПУ: планирование и этапы. (Лекция 2 ак.часа).

Основные этапы проекта внедрения СПУ: от пилотного внедрения до полномасштабного развертывания. Формирование команды проекта, план-график работ, управление рисками. Критические факторы успеха проекта.

Тема 6. Методы обучения сотрудников и управления изменениями. (Лекция 2 ак.часа).

Принципы и методы обучения сотрудников работе в рамках новой системы управления. Модель управления изменениями ADKAR и другие подходы. Коммуникационная стратегия в проекте внедрения СПУ. Преодоление сопротивления.

Тема 7. Организационно-методическое обеспечение функционирования и развития СПУ. (Лекция 2 ак.часа).

Роль и функции Центра компетенций или Бизнес-архитектуры в поддержке СПУ. Методы мониторинга и аудита процессов. Цикл непрерывного улучшения (PDCA). Обеспечение актуальности регламентов и моделей процессов.

Итоговая аттестация (1 ак.час)

Форма контроля: тестирование.

5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

АО «ПМСОФТ»

Объем программы 16 академических часов, включая время, отведенное на итоговую аттестацию и промежуточные аттестации.

Режим занятий: не более 8 академических часов в день.

№ темы дня	Наименование тем	Время, ак.ч.	Детализация учебного времени		
			Лекции	Практические занятия	Форма контроля
День 1					
Тема 1	Система процессного управления (СПУ): концепция, цели и основные компоненты.	2	2		
Тема 2	Анализ организационной структуры и среды для проектирования СПУ.	2	2		
Тема 3	Разработка архитектуры системы процессного управления.	2	2		
Тема 4	Проектирование регламентов и политик процессного управления.	2	2		
Итого День 1		8	8	0	0
День 2					
Промежуточная аттестация №1		1			1
Тема 5	Управление проектом внедрения СПУ: планирование и этапы.	2	2		
Тема 6	Методы обучения сотрудников и управления изменениями.	2	2		
Тема 7	Организационно-методическое обеспечение функционирования и развития СПУ.	2	2		
Итоговая аттестация		1			1
Итого День 2		8	6	0	2
Итого программа:		16	14	0	2

6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Кадровые условия реализации программы:

К реализации учебной программы допускаются педагогические работники с соответствующим уровнем профессионального образования, а также с учетом требований со стажем работы не менее 3х лет.

АО «ПМСОФТ»

В АО «ПМСОФТ» создана социокультурная среда и благоприятные условия для развития личности и социально-культурных процессов, способствующих укреплению нравственных, гражданственных, общекультурных и профессиональных качеств обучающихся. Развитию личности обучающегося и формированию его как общекультурных, так и профессиональных компетенций способствуют гармоничный и комплексный подход к организации учебной работы, что обеспечивает освоение программы и достижение целей программы обучения.

Материально-техническое обеспечение:

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходима следующая материально-техническая база:

этаж 4, помещение I, комнаты 19-23:

1. Стулья – 20 шт
2. Столы – 10 шт
3. Доска – 1 шт.
4. Проектор – 1 шт.

Учебно-методическое обеспечение

Перечень учебно-методической литературы для обеспечения образовательного процесса.

Основная литература:

1. Стандарт по управлению проектами PMI PMBoK 5th ed., Construction Extension to PMBoK
2. Второе издание TCM-фреймворка (Total Cost Management Framework)
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации

Дополнительная литература

1. Клайэм Ральф, Лудин Ирвин. Ноев проект: Секреты практического проектного менеджмента: Пер. с англ. – СПб.: ИД «ВЕСЬ», 2002. - 320 с.
2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
3. Рассел Д. Арчибальд (М: ДМК Пресс, 2002. – 464 с.)
4. «Project management. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник».
5. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход. Под ред. Мазура И.И., Шапиро В.Д. Издательство Авваллон, 04, Книга, 592 стр.,
6. Управление проектами: Учебное пособие для вузов (под ред. Мазура И.И.) Изд. 2-е». Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., изд. М: Омега-Л, `04, 664 стр., переплет – твердый
7. Федеральная служба государственной статистики РФ. – <http://www.gks.ru>.

Электронные ресурсы:

1. Ассоциация развития стоимостного инжиниринга - <https://aace.ru/>
2. Интегратор проектных компетенций - <https://www.pmssoft.ru/>
3. Вебинары по проектному управлению - <https://hrpmclub.ru/video/>

5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В рамках дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «СИСТЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ, РАЗВИТИЕ» предусмотрены промежуточные и итоговая аттестации.

Итоговая аттестация

Форма проведения – тестирование.

Пример тестовых вопросов:

1. Какой компонент НЕ является частью архитектуры системы процессного управления?
 - а) Методология и стандарты
 - б) Штатное расписание бухгалтерии**
 - в) Регламентирующие документы
 - г) Система показателей (KPI)
2. Основная цель разработки «Положения о процессном управлении» – это:
 - а) Описать один конкретный бизнес-процесс
 - б) Закрепить общие принципы, цели, роли и ответственность в рамках СПУ на уровне организации**
 - в) Заменить собой должностные инструкции сотрудников
 - г) Описать организационную структуру
3. Что является критическим фактором успеха проекта внедрения СПУ?
 - а) Поддержка со стороны топ-менеджмента**
 - б) Максимально быстрые сроки внедрения
 - в) Полный отказ от функционального подхода
 - г) Внедрение всех процессов одновременно

4. Модель управления изменениями ADKAR focuses на:
- а) **Индивидуальные изменения сотрудников (Осознание, Желание, Знания, etc.)**
 - б) Изменение организационной структуры
 - в) Пересмотр бюджета компании
 - г) Выбор программного обеспечения
5. Организационно-методическое обеспечение функционирования СПУ typically включает:
- а) Начисление заработной платы
 - б) **Мониторинг показателей, аудит процессов, актуализацию регламентов**
 - в) Закупку канцелярских товаров
 - г) Проведение маркетинговых кампаний
6. Согласно профессиональному стандарту, какой из перечисленных элементов НЕ входит в ключевой набор документов системы процессного управления, который должен быть разработан специалистом?
- а) Реестр процессов организации.
 - б) Политика в области процессного управления.
 - в) **Методика управления проектами.**
 - г) Методика описания, анализа и оптимизации процессов.
7. Какой из перечисленных документов является основой для формализации взаимодействия между структурными подразделениями и закрепления зон ответственности в рамках процессного управления?
- а) Положение о системе процессного управления.
 - б) Карта ключевых показателей эффективности (KPI).
 - в) Реестр владельцев процессов.
 - г) **Матрица ответственности (RACI-матрица) для процессов.**
8. Что, согласно профессиональному стандарту, является основной целью этапа «Внедрение системы процессного управления»?
- а) Разработать детальные регламенты для всех бизнес-процессов.

- б) **Обеспечить переход организации на работу в соответствии с внедряемой системой процессного управления.**
 - в) Провести полную автоматизацию бизнес-процессов.
 - г) Обучить всех сотрудников компании основам процессного подхода.
9. Какой из перечисленных рисков специалист по процессному управлению должен идентифицировать и минимизировать на этапе проектирования системы?
- а) Риск превышения бюджета на закупку дорогостоящего ПО.
 - б) **Риск сопротивления персонала организационным изменениям.**
 - в) Риск колебания курсов валют на международном рынке.
 - г) Риск изменения законодательства в области налогообложения.
10. Какой трудовой деятельностью, согласно профессиональному стандарту, должен заниматься специалист для обеспечения жизнеспособности и развития системы процессного управления после ее внедрения?
- а) **Разработка и проведение мероприятий (тренингов, семинаров) по развитию процессной компетентности сотрудников.**
 - б) Ежедневный оперативный контроль за выполнением всех процессов.
 - в) Написание должностных инструкций для всех сотрудников.
 - г) Проведение маркетинговых исследований для поиска новых клиентов.

Промежуточная аттестация

Форма проведения – устный опрос.

1. Назовите три ключевых компонента системы процессного управления.
2. Какова цель анализа организационной среды перед проектированием СПУ?
3. Что понимается под «архитектурой системы процессного управления»?
4. Какие основные документы составляют регламентную базу СПУ?
5. В чем заключается разница между политикой и регламентом в контексте СПУ?

Критерии оценивания:

АО «ПМСОФТ»

- **Оценка «Зачтено»** выставляется, если обучающийся дал не менее 80% правильных ответов на вопросы теста или 4 и более правильных ответов на вопросы устного опроса.
- **Оценка «Не зачтено»** выставляется, если обучающийся дал менее 80% правильных ответов на вопросы тестирования или 3 и менее правильных ответов на вопросы устного опроса.

Составители программы:

Генеральный директор Цветков Александр Васильевич