

## **УЧЕБНЫЙ ПЛАН** **программы повышения квалификации**

### **«Процессное управление в системе стратегического менеджмента»**

**Целевая аудитория: Топ-менеджеры компаний, руководители среднего звена, линейные менеджеры.**

#### **Цели программы:**

- Понимать закономерности развития организационных систем и предотвращать развитие системных кризисов организации.
- Принимать обоснованные управленческие решения и выбирать оптимальные управленческие инструменты.
- Сформировать навыки системного анализа и проектирования организации.

#### **Вы узнаете:**

- Как оценить эффективность действующей системы управления;
- Какие управленческие технологии и инструменты будут оптимальны именно для Вашей организации;
- Как выделить и как проанализировать бизнес-процессы Вашей организации;
- По каким критериям проводить оптимизацию бизнес-процессов.

#### **Вы получите практические навыки и сможете:**

- Описать деятельность Вашей организации с использованием процессной модели («как есть»);
- Оценить эффективность каждого выделенного бизнес-процесса и разработать рекомендации по его улучшению;
- Разработать усовершенствованную модель предприятия («как должно быть»)
- Разработать систему управления бизнес-процессами, согласованную со стратегией развития;
- Разработать должностные инструкции для руководителей и персонала в процессном формате.

**Трудоемкость программы: 72- 120 академических час.**

**Срок обучения: 2-3-4 месяца.**

**Программа реализуется с использованием дистанционных образовательных технологий(ДОТ) в полном объеме, включая контактную работу с преподавателем.**

Программа разработана с учетом профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению», утвержденного приказом Минтруда России от 17.04.2018 г. №248н

## Учебный план

№ п/п	Наименование тем	Кол-во часов
1	Современные системы и методы управления организацией. Процессный подход к управлению организацией. Основная цель процессного подхода в системе стратегического управления организацией. Бизнес-процесс. Классификация бизнес-процессов. Связь стратегического и процессного управления организацией	
2	Моделирование бизнес - процессов с учетом текущей стратегии предприятия.	
3	Нотации моделирования бизнес-процессов. Использование модели бизнес-процессов для регламентации деятельности	
4	Разработка модели организационной структуры на основе бизнес-процессов	
5	Использование модели бизнес-процессов для регламентации деятельности.	
6	Построение системы управления организацией по целям и показателям.	
7	Методы и методологии оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления	
8	Оптимизации бизнес-процессов с применение методики функционально-стоимостного анализа.	
9	Решение проблем оптимизации процессов на основе lean six sigma.	
	Итоговая аттестация (решение корпоративного кейса): оптимизация бизнес- процесса: as is - to be	
	Итого	<b>72-120</b>

### Тема1. Современные системы управления.

Функциональный подход к управлению: достоинства и недостатки. Побудительные мотивы к управлению процессами. Зрелые и незрелые организации. Модель зрелости управления бизнес-процессами. Принципы процессного подхода. Понимание процессного подход к управлению. Анализ преимуществ и недостатков процессного подхода к управлению предприятием.

Сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению.

Ключевые моменты для процессного внедрения управления. Проблемы внедрения и причины неудач внедрения процессного подхода в организациях.

Бизнес-процесс: понятие, сущность.

Понятие «сеть бизнес-процессов организации». Пример построения сети бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов в организации. Характеристики бизнес-процессов, отличительные особенности. Окружение бизнес-процесса. Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса.

Определение причинно-следственных связей системы стратегического и процессного управления организацией

### Тема 2. Моделирование бизнес - процессов с учетом текущей стратегии предприятия

.Типовые модели выделения бизнес-процессов. Карта процессов верхнего уровня.

Показатели результативности и эффективности процессов.

Референтные модели бизнес-процессов. Пошаговое моделирование бизнес-процесса.

Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов. Определение процесса. Методика моделирования бизнес-процесса. Последовательность моделирования бизнес-процесса. Выбор фокуса при моделировании процесса. Цели моделирования процесса. Декомпозиция. Вложенные бизнес-процессы. Описание потоков.

**Тема 3.** Нотации моделирования бизнес-процессов. Понятие нотации моделирования. Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса. Глубина описания бизнес-процессов. Программа действий построения сети процессов в организациях. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0. Пример описания процесса в нотации IDEF0. Пример ветвления и слияния стрелок. «Миграция» и «туннелирование» стрелок, принципы декомпозиции. Оформление схемы модели. Нумерация объектов. Взаимодействие на уровне владельцев процессов. Диаграмма процессов Basic Flow Chart. Кросс-функциональная диаграмма (Cross-functional Flow Chart). Горизонтальное и вертикальное взаимодействие. Описание модели процессов рабочих мест. Нотация моделирования eEPC. Пример диаграммы. Основные объекты. Нотация моделирования BPMN. Пример диаграммы. Основные объекты.

**Тема 4.** Разработка модели организационной структуры. Варианты представления организационной структуры. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры. Примеры типологий структуризации оргструктуры. Функционально-ориентированная организационная структура. Процессно-ориентированная организационная структура. Проектно-ориентированная организационная структура. Смешанная организационная структура. Принципы комплектования, расчета численности подразделений. Исходные данные для расчета рекомендуемой численности. Методы, применяемые при расчете рекомендуемой численности. Права и обязанности руководителя подразделения основной и поддерживающей деятельности. Подходы к оптимизации организационной структуры. Матричная схема взаимодействия бизнесов и сервисов. Условия, влияющие на выбор организационной структуры. Какими особенностями должна обладать организационная структура.

**Тема 5.** Использование модели бизнес-процессов для регламентации деятельности. Проблема создания комплексной регламентирующей документации. Задачи документирования деятельности. Система взаимосвязанных информационных моделей организации. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации. Средства формализации стратегии компании. Средства генерации отчетов. Публикация бизнес-архитектуры организации в web.

**Тема 6.** Построение системы управления организацией по целям и показателям. Базовые модели управления холдингами (McKinsey). Структурирование стратегии. Экстраполяция и сценарное моделирование. Сценарное планирование. Схема проведения реорганизации (адаптивное управление). Структура документа «Стратегия». Архитектура стратегического плана. Системный трафарет «Внешняя, внутренняя среда компания». Факторы внешней среды, влияющие на стратегию. Факторы внутренней среды, влияющие на стратегию. Инструменты формализации стратегии. Сбалансированная система показателей. Основные проекции сбалансированной системы показателей. Системный трафарет «Стратегические цели». Формат стратегической карты. Пример фрагмента карты стратегий в системе сбалансированных показателей. Каскадирование стратегии в BSC. Типовые критические факторы успеха. Формат Паспорта показателя.

Основные принципы формирования системы ключевых показателей деятельности с применением информационных систем. «Горизонтальные» взаимосвязи ключевых показателей деятельности. «Вертикальные» взаимосвязи показателей (пример). Стратегические инициативы и локальные мероприятия. Практикум «Разработка ключевых показателей деятельности (КПД)» Плана проекта РКПД

**Тема 7.** Методы и методологии оптимизации бизнес-процессов. Понятия: «организационный кризис», «жизненный цикл компании», «банкротство компании». Причины и факторы возникновения и развития организационных кризисов. Факторные модели диагностики вероятности наступления банкротства. Классификация организационных кризисов. Цели оптимизации бизнес-процессов. Подходы к оптимизации деятельности. Управление проектом оптимизации процессов (DMAIC). Содержание подходов реализации изменений «Последовательные улучшения», «Коренная реконструкция. Реинжиниринг». Проекты реализации изменений: этапы, содержания работ, анализ инструментов. Примеры проектов ведущих компаний по реализации изменений. Реинжиниринг бизнес-процессов, как метод антикризисного управления. Понятия: «антикризисное управление». Модель антикризисного управления на основе реинжиниринга. Этапы реинжинирингового подхода

**Тема 8.** Оптимизации бизнес-процессов с применение методики функционально-стоимостного анализа. Системная оптимизация «сверху», технологическая оптимизация «снизу». Принципы ФСА. Логика выполнения расчета затрат на бизнес-процессы. Исходные данные для расчета затрат на БП. Форма сбора исходных данных (шаблон). Инструкция по загрузке данных в программное обеспечение. Этапы имитационного моделирования. Расчет стоимости процесса. Формулы расчета затрат на БП. Направления использования информации по затратам процессов. Возможные направления оптимизации бизнес-процесса (пример). Варианты оптимизации бизнес-процесса (пример). HTML-навигатор (исходные данные для ФСА). HTML-навигатор (показатели результативности). HTML-навигатор (показатели затрат). Конкурентная стратегия и цепочка добавленной ценности. Назначение системы контроллинга. Контрольные точки системы контроллинга. Параметры бизнес-процесса получаемые на основе данных контрольных точек.

**Тема 9.** Решение проблем оптимизации процессов на основе lean six sigma. Отбор процессов для оптимизации. Источники знаний о проблемах процессов. Методы сравнения эффективности процессов. Выбор процесса, требующего немедленного вмешательства. Как организовать периодичность оценки процессов. Бизнес-симуляция: Оптимизация процессов предприятия на основе метода Lean Six Sigma. Проектирование (моделирование) «быстрых и качественных» процессов. Методика оценки разрабатываемого процесса с точки зрения его стоимости и соответствия требованиям. Организация выходов в процессы (Гемба). Составление контрольных листов наблюдений. Выявление потерь и определение времени добавления ценности в процессе Методы повышения качества и скорости процессов. Основной инструмент оптимизации процессов в Lean Six Sigma

### **Кобзева Светлана** - Руководитель программ



Эксперт в области управления человеческими ресурсами и организационного развития. Опыт разработки и реализации стратегий управления персоналом в компаниях – более 20 лет. Президент региональной Ассоциации «HR-партнёр» [www.hr-partner-39.ru](http://www.hr-partner-39.ru), г. Калининград, сертифицированный бизнес-тренер ШБ «Синергия», преподаватель, бизнес-консультант.

Автор программы переподготовки «Управление персоналом организации» для ЗФ РАНХиГС [https://zf.ranepa.ru/dopolnitelnoe-obrazovanie/detail\\_upo.php](https://zf.ranepa.ru/dopolnitelnoe-obrazovanie/detail_upo.php), «Основы кадровой безопасности и управления кадровыми рисками организации», программ повышения квалификации для руководителей бизнес-организаций и Г и МУ (управленческие компетенции, оперативное управление персоналом), курсов и тренингов по направлению HRM.

### **Остапенко Александр**



Эксперт в области разработки, внедрения и сертификации систем менеджмента в соответствии с международными стандартами ISO 9001, ISO 14001, OHSAS, ISO 22000, GMP+, ISCC, Cert ID (ProTerra, Non-GMO). Действительный член Ассоциации профессионалов процессного управления (ABPMP Russian chapter). 2015-2021- Руководитель службы менеджмента качества ГК «Содружество-Соя» <https://sodrugestvo.ru>. С 2021г. Руководитель проекта по организационному развитию агропромышленного холдинга «Грандоинвест», республика Приднестровье <https://www.grandoinvest.com>.

### **Кириянова Светлана**



Сертифицированный эксперт в области антикризисного управления, моделирования процессного ландшафта компаний и Lean-управления, ведущий аудитор систем менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000 (регистрация IRCA), специалист по системам экологического менеджмента предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 14001:2007. Ведущий аудитор ООО УК «Содружество» <https://sodrugestvo.ru>. Преподаватель, бизнес-консультант.

## **Чемакин Дмитрий**



Эксперт в области внешнеторговой деятельности. Вице-президент компании «Автотор Холдинг Менеджмент» <http://www.avtotor.ru>. Руководитель российских и международных проектов локализации производства и аутсорсинга производственных проектов. Кандидат экономических наук, доцент института ФМНиИТ БФУ. 2011-2015 Министр по промышленной политике, развитию предпринимательства и торговли Калининградской области.