

**БЕЛГОРОДСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ «ВЕРА»**



УТВЕРЖДАЮ

Председатель БРОО «ЦСИ «Вера»

Л.Т. Умеркина / Л.Т. Умеркина
«06» августа 2024 года

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Специалист по проектированию и управлению деятельностью»

72 часа

Регистрационный № 3

Автор:
Лобуков В.Г.
Доктор делового администрирования

Белгородская область, 2024 г.

ОПИСЬ КОМПЛЕКТА ДОКУМЕНТОВ

«Специалист по проектированию и управлению деятельностью»

№ п/п	Наименование документа
1.	Титульный лист
2.	Раздел 1 «Общая характеристика программы»
2.1.	Пояснительная записка
3.	Раздел 2 «Содержание программы»
3.1.	Примерный учебно-тематический план
3.2.	Рабочая программа
3.2.1.	Модуль 1 «Сутовое мышление руководителя»
3.2.2.	Модуль 2 «Деятельность и управление деятельностью»
3.2.3.	Модуль 3 «Модели деятельности»
3.2.4.	Модуль 4 «Функциональное моделирование»
3.2.5.	Модуль 5 «Проектирование и управление процессами»
3.2.6.	Модуль 6 «Модели управления»
4.	Раздел 3 «Формы аттестации и оценочные материалы»
5.	Раздел 4 «Условия реализации программы»
5.1.	Материально-технические условия
5.2.	Требования к кадровым условиям

РАЗДЕЛ 1 «Общая характеристика программы»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Белгородская региональная общественная организация «Центр социальных инициатив «Вера» на протяжении всей своей работы занимается поддержкой разных форм предпринимательства (коммерческого, социального). Повышение компетенций сотрудников предприятий – одна из основных задач организации.

Нормативные документы для разработки ДПП повышения квалификации «Специалист по проектированию и управлению деятельностью»:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последними изменениями и дополнениями);

2. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утверждённый приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499;

3. Федеральный государственный образовательный стандарт Высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. (утв. приказом Министерством науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970).

4. Федеральный государственный образовательный стандарт Высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. (утв. приказом Министерством науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016).

5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. №.109Н;

6. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н);

7. ГОСТ Р 54147-2010. Стратегический и инновационный менеджмент. Дата введения в действие: 01.09.2011.

8. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Дата введения в действие: 01.09.2012.

9. ГОСТ Р 54598.1-2011. Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития. Дата введения в действие: 01.12.2012.

10. Нормативно-методические документы Минобрнауки России.

Цель программы:

Совершенствование профессиональных компетенций в сфере проектирования деятельности (функции, процессы, структуры) и управления организацией, проектом, программой.

Категория слушателей:

- для руководителей, которые хотят самостоятельно выстроить контур управления в своей организации;
- для специалистов всех типов организаций и органов власти, которым поставлены задачи повышения эффективности деятельности и качества управления;
- для специалистов, уже выполняющих подобные функции (отделы СМК, отделы орг. развития, процессные и проектные офисы и пр.);
- для бизнес-аналитиков, системных аналитиков, аналитиков требований;
- для широкого круга людей, которые хотят реализовать себя в области управления деятельностью.

Требования к предыдущему образованию:

Среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура), лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Документ, выдаваемый после прохождения обучения: удостоверение о повышении квалификации.

Планируемые результаты:

Программа БРОО «ЦСИ «Вера» «Специалист по проектированию и управлению деятельностью» предполагает обретение теоретических знаний и развитие навыков, позволяющих осуществлять полный цикл общего руководства проектом, подразделением, организацией.

Компетенции (ПК – профессиональные компетенции)	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Модуль, в рамках которого осваиваются компетенция
ПК-1 Владеть словом в целях управления. Ясно мыслить, чётко излагать управляющие воздействия. Находить и использовать нужную информацию.	Знать: законы мышления, свой тип мышления, способы влияния на людей через слово, алгоритмы работы с информацией.	Модуль 1
	Уметь: добывать информацию, очищать её, выделять из неё смыслы, синтезировать из полученной информации новую информацию.	
	Владеть: способами настройки своего мышления для осуществления эффективной управленческой деятельности.	

<p>ПК-2 Способность к различению всех видов управления, способность к синтезу разных видов управления</p>	<p>Знать: теорию управления, направления развития управленческой мысли, преимущества, недостатки и границы применимости управленческих подходов и инструментов</p>	<p>Модуль 2</p>
	<p>Уметь: выбирать и комбинировать управленческие подходы и инструменты, соответствующие типу и уровню решаемых задач.</p>	
	<p>Владеть: широким спектром управленческого инструментария, методиками обучения сотрудников практическому применению инструментов управления.</p>	
<p>ПК-3 Способность за любой деятельностью видеть её модель, способность построить модель любой деятельности.</p>	<p>Знать: принципы проектирования моделей деятельности. Методы анализа деятельности и способы повышения её эффективности.</p>	<p>Модуль 3</p>
	<p>Уметь: формализовывать / проектировать административную модель органов власти, бизнес-модель, производственную модель. Анализировать сильные и слабые стороны моделей деятельности. Находить решения для улучшения моделей деятельности.</p>	
	<p>Владеть: основными инструментами проектирования, анализа и улучшения моделей деятельности.</p>	
<p>ПК-4 Способность разложить любую деятельность на функции, способность спроектировать функции для любой деятельности</p>	<p>Знать: методологию функционального подхода к управлению, методологию проектирования функций, методологию функционального анализа.</p>	<p>Модуль 4</p>
	<p>Уметь: разрабатывать функциональную структуру организации, строить матрицы полномочий и ответственности персонала в цикле исполнения функций. Находить слабые места в функциях, межфункциональных взаимодействиях и устранять их.</p>	

	Владеть: основными инструментами проектирования, анализа и улучшения функций, способами повышения качества управления функциями.	
ПК – 5 Способность разрабатывать и внедрять процессное управление на предприятиях	Знать: методологию процессного подхода в управлении, его место и границы применимости в системе управления организации.	Модуль 5
	Уметь: правильно выбирать функции для перевода их в процессы, проектировать все виды процессов в нотации BPMN, настраивать атрибуты процессов, управлять параметрами процессов и их результатами	
	Владеть: основным инструментарием процессного управления, навыками работы с автоматизированными решениями для моделирования процессов, способами внедрения процессного управления в организации.	
ПК -6 Способность проектировать системы управления для всех типов организаций	Знать: принципы проектирования систем организационного управления, принципы управления деятельностью и результативностью работников.	Модуль 6
	Уметь: выбирать и ставить правильные цели перед деятельностью и работниками, организовывать деятельность, мотивировать работников, принимать решения, удерживать параметры управления в коридорах заданных значений.	
	Владеть: основными приёмами и инструментами руководства людьми, организацией деятельности, управлением показателями эффективности работы организации	

РАЗДЕЛ 2 «Содержание программы»

**ПРИМЕРНЫЙ УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

«Специалист по проектированию и управлению деятельностью»

Форма обучения: очная

Режим обучения: 4-8 часов в день

№ п/п	Примерное наименование модулей (тем)	Трудоёмкость в часах:			
		Примерное распределение количества часов			
		Всего	Аудиторные занятия, в том числе:		Формы контроля
Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия, тренинги и пр.				
Модуль 1	Сутевое мышление руководителя	8	4	4	
1.1.	Основные типы мышления.	1	1		
1.2.	Работа с информацией	1	1		
1.3.	Способы расчистки смыслов	2	2		
1.4.	Практика по наработке сутевого мышления	4		4	Практическое задание
Модуль 2	Деятельность и управление деятельностью	12	12		
2.1.	Управление в техногенной среде	2	2		
2.2.	Управление в биологии (Теория функциональных систем).	4	4		
2.3.	Самоорганизация и самоуправление	2	2		
2.4.	Организационное управление	2	2		
2.5.	Управление в критических областях человеческой деятельности	2	2		
Модуль 3	Модели деятельности	12	6	6	
3.1.	Административная модель	2	2		
3.2.	Бизнес-модель	4	4		
3.4.	Практика построений моделей деятельности	6		6	Практическое задание
Модуль 4	Функциональное моделирование	14	6	8	

4.1.	Построение функциональной модели организации	4	4		
4.2.	Анализ функций и улучшение их параметров	2	2		
4.3	Практика по функциональному моделированию	8		8	Практическое задание
Модуль 5	Проектирование и управление процессами	14	6	8	
5.1	Процессный подход в управлении	2	2		
5.2	Метрики процессов	2	2		
5.3	Программное обеспечение для проектирования, анализа и управления процессами	2	2		
5.4	Практика по моделированию процессов	8		8	Практическое задание
Модуль 6	Модели управления	10	6	4	
6.1	Руководство, организация, управление	2	2		
6.2	Цели, стратегии и планирование.	2	2		
6.3	Ритмы и циклы управления	2	2		
6.4	Практика по освоению инструментов управления	4		4	Практическое задание
	ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ	2		2	Тест
	ИТОГО	72	40	32	

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Специалист по проектированию и управлению деятельностью»

Модуль 1. Сутевое мышление руководителя.

Тема 1.1. Основные типы мышления (лекция – 1 час).

Лекция: Творческое, аналитическое, критическое, конкретное, абстрактное, дивергентное, конвергентное, аспектное и сутевое мышление. Циклы мышления. Методы активации мышления. Преодоление стереотипов мышления. Мышление, как инструмент руководителя для повышения качества принимаемых решений.

Тема 1.2. Работа с информацией (лекция – 1 час).

Лекция: Виды и назначение информации в управлении деятельностью и людьми. Источники информации. Методы работы с информацией. Сбор, проверка и анализ информации. Синтез данных. Работа с картами ума. Комплексная защита информации. Информационные страгемы.

Тема 1.3. Способы расчистки смыслов (лекция – 2 часа).

Лекция: Аналитические инструменты. Встреча с данностью, добыча смысла. Алгоритм порождения точек зрения. Теория наблюдателя. Постановка проблемы на анализ. Точка зрения – определение объекта – фокус внимания – границы применимости. Область принятия решений. Истолкование полученных смыслов.

Тема 1.4. Практика по наработке сугевого мышления (практическое задание – 4 часа).

Практическое задание (групповые и индивидуальные): найти сугевые значения слов, фраз, предложений. Дать определения понятий и терминов, исходя из их сугевых смыслов. Построить смысловой конструкт в предложенных текстах. Развернуть из точки реальности для выбранного объекта. Провести смысловой анализ объекта. Построить пространство решений. Обосновать выбор целевого решения.

Модуль 2. Деятельность и управление деятельностью

Тема 2.1. Управление в техногенной среде (лекция – 2 часа).

Лекция: Живое и неживое в управлении. Системный подход. Кибернетика и её дисциплины. Автомат и «чёрный ящик». Управляемая и управляющая системы. Объекты и субъекты управления. Прямой и обратный каналы управления. Управляемая сложность. ОГАС В.М. Глушкова. КИБЕРСИН С. Бира.

Тема 2.2. Управление в биологии. (лекция – 4 часа).

Лекция: Управление в живых организмах. Теория функциональных систем академика П.К. Анохина. Норма и потребность. Системоквант и архитектура функциональной системы. Полезный приспособительный результат, как системообразующий фактор. Общие принципы ТФС универсального применения. Природоподобные технологии управления.

Тема 2.3. Самоорганизация и самоуправление (лекция – 2 часа).

Лекция: Мировоззренческая парадигма управления. Здоровье и энергетика человека. Физиология управления. Методы самопознания. Целеустремлённость и мотивация. Жизненная стратегия творческой личности. Управление временем. Фактор личной воли. Ответственность. Управление состоянием. Профессиональное выгорание руководителя. Методы самовосстановления.

Тема 2.4. Организационное управление (лекция – 2 часа).

Лекция: Социотехнические системы. Управление деятельностью, управление людьми. Организация и организационный порядок. Руководство и управление. Целеполагание. Модели деятельности. Функциональные модели. Модели управления. Мотивация и управление персоналом. Организационная культура. Контрольные функции.

Тема 2.5. Управление в критических областях человеческой деятельности (лекция – 2 часа).

Лекция: Понятие о критических областях человеческой деятельности. Риски начальника, риски подчинённого. Инфраструктура директивного управления. Уставы, Наставления, Руководства. Отношения между командиром и подчинённым. Приказ, как крайнее управляющее воздействие. Границы применимости командных методов управления.

Раздел 3. Модели деятельности

Тема 3.1. Административная модель (лекция – 2 часа).

Лекция: Основы муниципального управления. Модель власти. Муниципальная модель деятельности. Структуры и функции муниципальных органов власти. Основные инструменты муниципального управления. Система управления. Основная проблематика муниципального управления.

Тема 3.2. Бизнес-модель (лекция – 4 часа).

Лекция: Концепт бизнес-модели. Описательная и расчётная части бизнес-модели. Структура бизнес-модели: целевые группы клиентов; каналы продвижения и продаж; механизмы взаимодействия с клиентами; продукты, услуги, комплексные решения; ценностные предложения; технологическая платформа; инфраструктура; ключевые ресурсы; механизмы взаимодействия с партнерами и поставщиками; структура расходов; структура доходов, финансовая модель. Способы повышения доходности бизнес-моделей. Требования бизнес-модели к функциональной структуре и системе управления организации. Управление на основе бизнес-модели.

Тема 3.3. Практика построений моделей деятельности (практическая работа – 6 часов).

Практическое задание (групповые и индивидуальные): формализовать описательную часть выбранного бизнеса. Подготовить расчётную часть бизнес-модели в Excel. Построить корреляционную матрицу SWOT-анализа бизнес-модели. Подготовить предложения по повышению доходности бизнес-модели. Сформулировать требования бизнес-модели к квалификации исполнителей и к системе управления компанией.

Раздел 4. Функциональное моделирование

Тема 4.1. Построение функциональной модели организации (лекция – 2 часа).

Лекция: Откуда берутся служебные функции. Введение в методологию функционального моделирования. Нотация IDEF0. Функциональная структура предприятия. Классификатор функций предприятия. Матрица взаимодействий по исполнению служебных функций. Документирование функциональной структуры и параметров функций организации. Функциональный анализ организации.

Тема 4.2 Анализ функций и улучшение их параметров (лекция – 4 часа).

Лекция: Функция, как объект управления. Сутовое значение функции. Функциональные требования. Продуктный подход в определении функций. Расчёт трудоёмкости выполнения функции. Расчёт себестоимости функции. Подбор технологий для функций. Методы повышения эффективности выполнения функций. Методы оценки функций для руководства компании.

Тема 4.3. Практика по функциональному моделированию (практическое задание – 8 часов).

Практическое задание: Построить функциональную структуру подразделения. Построить классификатор структурного подразделения. Построить матрицу взаимодействия по исполнению служебных функций. Сформулировать сутовое значение функции (на выбор – из классификатора). Определить продукты (результаты) на выходе функции. Сформулировать требования к продуктам (результатам) функции. Предложить методы повышения эффективности исполнения функций.

Раздел 5. Проектирование и управление процессами

Тема 5.1. Процессный подход в управлении (лекция – 2 часа).

Лекция: Концепция процессного управления в организации (BPM). Процессы и потоки. Процессно-ориентированные организации. Атрибуты процесса. Развёртывание функции/функций в процесс. Текстовое, табличное и графическое представление процессов. Типы процессов. Межпроцессное взаимодействие. Методика описания процессов. Алгоритмы управления процессами. Границы применимости процессного управления.

Тема 5.2. Метрики процессов (лекция – 2 часа).

Лекция: Владелец, клиенты и поставщики процесса. Полные входы и полные выходы процесса. Показатели процесса. Показатели результатов процессов. Паспорт процесса. Сбор и согласование требований к процессу. Мониторинг и контроль за метриками процессов и результатов. Цикл Деминга. Уровни зрелости процесса. Анализ эффективности процесса. Методы повышения эффективности процесса.

Тема 5.3. Программное обеспечение для проектирования, анализа и управления процессами (лекция – 2 часа).

Лекция: Система управления бизнес-процессами (BPMS). Типы нотаций для моделирования бизнес-процессов (IDEF, DFD, BPMN, EPC, UML). Основные элементы

нотации BPMN. Диаграммы процессов в нотации BPMN. Программное обеспечение для моделирования процессов. Работа в среде BPMS BizAgi Process Modeler.

Тема 5.4. Практика по моделированию процессов (практическое задание – 8 часов).

Практическое задание: Освоить основные навыки работы в программе BizAgi Process Modeler. Развернуть функцию в процесс и представить его в виде текста, таблицы. В программе BizAgi Process Modeler построить графическую схему процесса в нотации BPMN. Построить контекстную диаграмму. Построить сквозной процесс. Построить модель межпроцессного взаимодействия. В табличной форме процесса прописать всю атрибутику процесса. Построить проблемное поле процесса. Предложить варианты повышения эффективности процесса.

Раздел 6. Модели управления.

Тема 6.1. Руководство, организация, управление (лекция – 2 часа).

Лекция: Закон достаточного основания в управлении. Разница между руководством и управлением. Принятие решений и формирование потребности у подчиненных в их исполнении. Методы руководства. Предрасположенность к руководству. Организация деятельности на процедурном уровне. Расстановка и организация деятельности людей. Предрасположенность к организационной деятельности Управление результативностью работников. Управление параметрами деятельности.

Тема 6.2. Цели, стратегии и планирование (лекция – 2 часа).

Лекция: Результат, как системообразующий фактор. Полные выходы деятельности. Потребности, как основание для целеполагания. Формирование (сборка) главного результата деятельности (стратегической цели). Соотнесение личных целей руководителя с целями его организации. Ситуационный анализ. Восходящие и нисходящие алгоритмы целеполагания. Дерево целей. Декомпозиция целей до уровня подразделений и исполнителей. Планирование деятельности под систему целей. План-фактный анализ. Методы «перецеливания».

Тема 6.3. Циклы и Ритмы управления (лекция – 2 часа).

Лекция: Жизненный цикл услуги/товара, проекта, организации. Экономические циклы. Циклы управления. Соответствие системы управления жизненному циклу организации. Технология «Ритм управления».

Тема 6.4. Практика по освоению инструментов управления (практическое задание – 4 часов).

Практическое задание: Свяжите предложенные цели с исходными потребностями. Сформулируйте цели, исходя из предложенных потребностей. Сделайте сборку главного результата, соответствующего бизнес-контексту и этапу жизненного цикла предложенной компании. Декомпозируйте главный результат по подразделениям компании. Постройте в программе BizAgi Process Modeler модель процесса управления организации по циклу Деминга. Предложите алгоритмы замедления и ускорения ритмов управления организации. Постройте матрицу полномочий и ответственности для управленческого персонала организации. Изучите предложенные проблемные ситуации и предложите варианты

решений. Постройте карту рисков предложенной организации. Изучите предложенный план-фактный анализ и предложите варианты решений.

РАЗДЕЛ 3 «Формы аттестации и оценочные материалы»

Промежуточный контроль

Учебная программа не предусматривает промежуточный контроль. Основной упор делается на полное овладение практическими навыками по теме каждого модуля.

Итоговая аттестация

Форма: контрольная работ по билетам.

Описание, требования к выполнению: 20 экзаменационных билетов. 80 экзаменационных заданий. Экзаменационный билет содержит четыре практических задания из модуля 3, модуля 4, модуля 5, и модуля 6. Задания можно выполнять, как на компьютере, так и на бумажном носителе. Можно пользоваться любыми справочными материалами. Время выполнения – 2 часа.

Критерии оценивания:

- три и более трех правильно выполненных заданий – зачтено.
- менее трех правильно выполненных заданий – не зачтено.

Примеры заданий:

Билет № 1.

Задание 1. Перечислите целевые группы клиентов компании, специализирующейся на комплексных поставках офисной мебели российского производства среднего ценового сегмента.

Задание 2. Сформулируйте сутевое значение функции «Материально-техническое снабжение».

Задание 3. Постройте контекстную диаграмму в нотации BPMN процесса согласования договора поставки.

Задание 4. Декомпозируйте цель «Повысить производительность труда на складе готовой продукции на 20 %» по задачам для соответствующих подразделений.

Билет № 2.

Задание 1. Разверните из точки проект по запуску нового туристического направления.

Задание 2. Перечислите все результаты (продукты) функции «Планирование мероприятий по поиску новых клиентов».

Задание 3. Постройте сквозной процесс кадрового агентства в нотации BPMN.

Задание 4. Постройте карту рисков для автомобильного сервиса.

Раздел 4. «Условия реализации программы»

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Наименование оборудования и расходных материалов: Компьютер, мультимедийный проектор, экран, флип-чарт, столы, стулья.

ТРЕБОВАНИЯ К КАДРОВЫМ УСЛОВИЯМ

Реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации обеспечивается специалистами, имеющими необходимый уровень образования и квалификации, деятельность которых связана с направленностью (профилем) реализуемой программы. К реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации могут привлекаться преподаватели, имеющие стаж практической работы по соответствующему направлению. Квалификация преподавательского состава должна отражать: - компетентность в соответствующих предметных областях знания и методах обучения; - знания и умения в области работы некоммерческих организаций; - умения и навыки в сфере работы некоммерческих организаций.