

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

«15» мая 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**«Бережливое управление»**

---

(наименование программы)

Москва 2025

**Разработчик:**

А.И. Кувшинов,  
директор центра управления программами и проектами Института «Высшая школа  
государственного управления» РАНХиГС

**Руководитель программы:**

Е.Н. Подшивалов,  
директор дирекции регионального развития Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании Ученого совета Института  
ВШГУ от «15» мая 2025 г., протокол № 05.

## **Содержание**

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы .....	4
1.2. Нормативная правовая база .....	4
1.3. Планируемые результаты обучения .....	5
1.4. Категория слушателей .....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	8
1.6. Период обучения и режим занятий.....	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. Содержание программы повышения квалификации .....	8
2.1. Календарный учебный график .....	8
2.2. Учебный план .....	9
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	13
3.1. Кадровое обеспечение.....	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы .....	15
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	16
4.1. Оценочные средства.....	18
4.1.1.Итоговая аттестация.....	18
4.2. Характеристика результатов освоения программы.....	24

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## **1. Общая характеристика программы**

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Бережливое управление» разработана в соответствии с поручением Президента Российской Федерации от 16.11.2022 № Пр-2180 и распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 г. № 1019-р и в целях создания условий для кадрового обеспечения достижения национальных целей развития Российской Федерации и реализации мероприятий программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей.

### **1.1. Цель и задачи реализации программы**

**Цель программы** — повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации в сфере применения принципов бережливого управления в органах публичной власти и подведомственных учреждений органов публичной власти.

Программа направлена на формирование компетенций по оптимизации процессов и внедрению инструментов бережливого производства в системе государственного и муниципального управления.

### **1.2. Нормативная правовая база**

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2025г.).
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 № 81928, начало действия документа - 01.09.2025).
4. Приказ РАНХиГС от 19.04.2019 № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
5. Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
6. Приказ РАНХиГС от 09.12.2024 № 02-2499 «О внесении изменений в Порядок разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ-программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, утвержденный приказом от 13 августа 2021 года №02-835».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
8. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
9. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом

Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).

10. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 мая 2018 г., регистрационный № 51030).

11. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 13.12.2024г.).

12. Указ Президента РФ от 06.12.2022 № 886 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».

13. 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).

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

*При формировании образовательной программы учтены:*

15. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.05.2025).

16. ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.12.2024).

17. Единый справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ 31.10.2002 № 787 (с изм. и доп. от 20.12.2003г.).

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

#### Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 <sup>1</sup> . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: основы бережливого управления процессами в организаций, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы	Уметь: применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных и производственных процессов и повышения эффективности работы в организации;	Владеть навыками: эффективного управления процессами в организации

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

		формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов	планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов	
ВД 2. Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций	ПСК-1. <sup>2</sup> Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	Знать: - методы структурирования процессов, - основы операционного менеджмента, - методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня и др.)	Уметь: - анализировать информацию о границах процесса, требованияния к процессу, цели процесса или административного регламента, - анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента, - анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент	Владеть навыками: определения целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	ПСК-2. <sup>3</sup> Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Знать: - методы проектирования функционально-ролевых моделей, - методы классификации информации о процессе и окружении процесса, - теория процессного управления, - основы операционного менеджмента; принципы и	Уметь: - выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению, - оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов, - разрабатывать локальные нормативные акты	Владеть навыками: разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/01.6).

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

		правила работы с нормативно-методической документацией	в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	
ПСК-3. <sup>4</sup> Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<b>Знать:</b> - основы внедрения изменений, - основы моделирования бизнес-процессов, - основы операционного менеджмента	<b>Уметь:</b> - осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус, - оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности	<b>Владеть навыками:</b> внедрения в действие регламента процесса подразделения организации, оценки эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации	
ПСК-4. <sup>5</sup> Контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<b>Знать:</b> - методы проведения анализа и оценки достоверности собранной информации, - методы повышения эффективности процессов, - методы оценки эффективности процессов	<b>Уметь:</b> - анализировать показатели эффективности и результативности процессов, - выявлять потенциал повышения эффективности процесса	<b>Владеть навыками:</b> оценки эффективности процесса, - разработки рекомендаций по повышению эффективности процессов	

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: лица, замещающие должности в органах публичной власти; руководители и сотрудники подведомственных организаций Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

Требования к поступающим: среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат, магистратура, специалитет).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/03.6).

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/04.6).

## **1.5. Формы обучения и сроки освоения**

Форма обучения – очно-заочная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы - 144 академических часа, из которых 72 ак. часа с применением дистанционных образовательных технологий, включая 2 ак. часа итоговой аттестации; 72 ак. часа – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

## **1.6. Период обучения и режим занятий**

Период обучения составляет 4 месяца 2 недели 1 день (см. табл. 2.1.1).

Режим занятий до 4-8 ак. часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 150 человек, практической (семинарской) группы – 150 человек.

## **1.7. Документ о квалификации**

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

## **2. Содержание программы повышения квалификации**

### **2.1. Календарный учебный график**

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

<b>Период обучения – 4 месяца 2 недели 1 день</b>	
4 месяца	2 недели 1 день
УЗ ДОТ/СР ЭО	УЗ ДОТ/ИА ДОТ

*Календарные учебные графики выполнены с помощью следующих условных обозначений:*

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий.  
СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план  
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации  
«Бережливое управление»

№ п/п	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час <sup>6</sup>	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	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум)/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ПСК-4		
1.	Основы концепции бережливого производства	70																			
1.1	История развития системы бережливого производства	4							2	2						2					
1.2	Основные принципы и инструменты бережливого производства	8							2	2						6					
1.3	Инструменты анализа и оптимизации производственных процессов	22							14	14						8					
1.4	Практическое применение инструментов бережливого	20							8	8						12					

<sup>6</sup> Самостоятельная работа предполагает изучение слушателями материалов, расположенных на платформе new.portal.gosedu.ru.

	производства														
1.5	Стандартизация рабочих мест и оптимизация трудовых ресурсов	16						8	8			8			
2.	Применение концепций бережливого управления в деятельности органов публичной власти	72						36	36			36			ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ПСК-4
2.1	Специфика внедрения бережливой культуры в государственных структурах	8						4	4			4			
2.2	Проектирование бережливых управленческих процессов	16						8	8			8			
2.3	Оптимизация административных услуг и взаимодействия с гражданами	16						8	8			8			
2.4	Автоматизация и цифровизация процессов	16						8	8			8			
2.5	Бережливая экономика и экологическая ответственность	16						8	8			8			
<b>Итого:</b>		<b>142</b>						<b>70</b>	<b>70</b>			<b>72</b>			
<b>Итоговая аттестация:</b>		<b>2</b>	<b>тестирование</b>											<b>3</b>	<b>(Д)2<sup>7</sup></b>
<b>Всего:</b>		<b>144</b>						<b>70</b>	<b>70</b>			<b>72</b>			<b>2</b>

Таблица 2.2.2.

<sup>7</sup> Итоговая аттестация осуществляется в форме тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

## Содержание программы по темам

<b>Номер, наименование раздела/темы</b>	<b>Содержание раздела/ темы</b>
<b>Раздел 1. Основы концепции бережливого производства</b>	
Тема 1.1. История развития системы бережливого производства	Основные этапы становления концепции Lean Production. Исторические предпосылки формирования бережливых подходов в промышленности Японии и внедрение методов LeAN в мировой практике управления.
Тема 1.2. Основные принципы и инструменты бережливого производства	Описание ключевых принципов Lean-производства согласно ГОСТ Р 56020-2020 и другим нормативным документам: устранение потерь, непрерывность улучшения, визуализация процессов, стандартизация операций, система кайдзен, методология Шесть Сигма.
Тема 1.3. Инструменты анализа и оптимизации производственных процессов	Методика VSM («Value Stream Mapping»), карты потока создания ценности, диаграммы Исикава, FMEA-анализ, методы расчета экономических показателей эффективности.
Тема 1.4. Практическое применение инструментов бережливого производства	Практикум по использованию основных инструментов LEAN: построение карт потоков создания ценностей, выявление проблемных зон процесса, проведение экспериментов по сокращению потерь и повышению производительности труда.
Тема 1.5. Стандартизация рабочих мест и оптимизация трудовых ресурсов	Методы и практика разработки стандартов рабочего места, организация 5S-принципов на рабочем месте сотрудника органов власти, повышение мотивации персонала.
<b>Раздел 2. Применение концепций бережливого управления в деятельности органов публичной власти</b>	
Тема 2.1. Специфика внедрения бережливой культуры в государственных структурах	Особенности функционирования госорганизаций, отличия от промышленного сектора, специфика принятия решений и администрирования проектов. Учет нормативных требований государственного регулирования и этики публичных служащих.
Тема 2.2. Проектирование бережливых управленческих процессов	Формирование методики выявления неэффективных процессов и избыточных процедур в работе учреждений публичного сектора. Анализ и систематизация данных о текущих процессах управления и принятие решений в учреждениях государственной службы.
Тема 2.3. Оптимизация административных услуг и взаимодействия с гражданами	Оптимизация предоставления государственных услуг населению и бизнесу, сокращение бюрократии и улучшение качества обслуживания граждан и юридических лиц.
Тема 2.4. Автоматизация и цифровизация процессов	Применение цифровых технологий и информационных систем для автоматизации внутренних бизнес-процессов, обеспечение информационной безопасности, развитие ИТ-инфраструктуры учреждения.

Тема 2.5. Бережливая экономика и экологическая ответственность	Энергоэффективность, ресурсосбережение и снижение издержек через систему бережливого подхода в государственном секторе. Экологические аспекты устойчивого развития организаций.
--	---

### **3. Организационно-педагогическое обеспечение**

#### **3.1. Кадровое обеспечение**

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

Все преподаватели имеют ученую степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области.

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

Таблица 3.1.1

**Сведения о профессорско-преподавательском составе**

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополните- льное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы/электронного курса/ИАК
						Всего	В том числе по преподаваем ой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кувшинов Андрей Игоревич	1997, преподаватель физики и математики 2005, менеджер		Центра управления программами и проектами РАНХиГС, директор центра, штатное расписание  <i>Безвозмездно</i>	б/с, б/з	15	20	5	Раздел 1. Основы концепции бережливого производства Раздел 2. Применение концепций бережливого управления в деятельности органов публичной власти

### **3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Российская академия народного хозяйства и государственная служба при Президенте Российской Федерации при реализации каждой части (раздела) образовательной программы в рамках договора обеспечивают обучающихся необходимой материально-технической базой, соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- учебные аудитории с возможностью использования преподавателем мультимедийного проектора, ноутбука или стационарного компьютера, средства звуковоспроизведения, экрана, флипчарта, обычной или электронной доски и маркеров, доступа к беспроводным сетям Wi-Fi с выходом в Интернет для проведения занятий лекционного-практического типа, групповых и индивидуальных консультаций и промежуточной аттестации, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. На весь период обучения слушателям предоставляются:

- учебные и учебно-методические материалы: разработанная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, учебно- методический комплекс, информационно-методические материалы по образовательной программе, в том числе в электронном виде;
- доступ к библиотечному фонду, современным профессиональным базам данных и информационным справочным правовым системам, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации;
- доступ к платформе СДО: <https://new.portal.gosedu.ru/>;
- техническая поддержка.

Слушатели получают методическую поддержку в процессе обучения и по заверении обучения, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

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

Дистанционное обучение включает в себя изучение материалов, прохождение электронных курсов на информационно-образовательном портале Института ВШГУ.

### **3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Самостоятельная работа**

Слушатели самостоятельно изучают материалы, расположенные на платформе new.portal.gosedu.ru.

#### **Примерные задания для самостоятельной работы**

- Проанализировать карту потока создания ценности вашего подразделения органа власти. Какие потери можно устраниить?
- Определить три главные проблемы в вашей повседневной рабочей рутине, используя метод пяти почему («5 Why»).
- Составить контрольный лист проверки соответствия рабочего места принципам 5S.
- Разработать процедуру стандартизации одного повседневного процесса вашей работы.
- Предложить мероприятия по улучшению информационного обмена между подразделениями ведомства.
- Рассчитать экономический эффект от сокращения документооборота на 10% в вашем отделе.
- Провести SWOT-анализ существующего проекта, выявив сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы для его дальнейшего совершенствования.
- Создать шаблон для ведения журнала предложений по улучшению работы отдела (кайдзен).
- Подготовить презентацию по инструментам бережливого управления, применимым в сфере оказания государственных услуг.
- Описать три примера успешной практики внедрения Lean-технологий в деятельность российских органов власти.

#### **Примерные задания для практической работы**

- Построить полную карту потока создания ценности одной административной услуги, оказываемой вашим учреждением. Выделить точки, создающие наибольшие задержки, предложить меры по устранению задержек.
- Провести оценку текущего состояния делопроизводства в своем подразделении, выявить возможные процессы дублирования документов и пути устранения излишних этапов обработки документации.
- Организовать пилотный эксперимент по снижению затрат на расходные материалы (бумага, канцелярия и др.) в течение месяца и представить отчет о достигнутых результатах.

#### **Нормативно - правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изменениями и дополнениями от 07 мая 2025 г.).
3. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства.

3. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.
4. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы.
5. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.
6. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.
7. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.
8. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.
9. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S).
10. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки.
11. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента.
12. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала.

#### **Основная литература:**

1. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-568169#page/1>.
2. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-effektivnost-upravleniya-562107-7#page/1>.
3. Кузнецов, В. В. Национальные проекты по развитию социально-экономических систем России: учебное пособие / В. В. Кузнецов, М. В. Рыбкина, И. С. Большушина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>.
4. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0.
5. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.
6. Вэйдер Майкл – Инструменты бережливого производства II. -М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://www.litres.ru/maykl-veyder-6161180/instrumenty-berezhlivogoproizvodstva-ii-karmannoe-ru/>.
7. Царенко А. С., Гусельникова О. Ю. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография. Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 206 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Долгопятова Т. Г., Шиляева Е. В. Сетевые эффекты при внедрении системы бережливого производства // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 14–23. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30611969>.
2. Макаров И. Н., Хрючкина Е. А., Назаренко В. С., Байсара Э. Р. Концепция бережливого производства как отображение изменения культуры производственного менеджмента в условиях ресурсодефицитной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4837–4850.

3. Малахова А. А., Старова О. В., Арефьев В. А. Бережливое производство как фактор повышения эффективности менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 3. С. 615–634. DOI: 10.18334/epp.10.3.100428.
4. Тяглов С. Г., Такмашева И. В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2019. Том.10. № 1. С. 107–119. DOI: 10.17835/2078-5429.2019.10.1.107-119.

#### **Интернет-ресурсы:**

Сборник-лучших-практик-реализации-бережливых-проектов-в-образовательных-организациях\_compressed\_compressed-1/ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

#### **Справочные системы:**

- <http://nlr.ru/> - Российская национальная библиотека
- <https://rusneb.ru/> - Национальная электронная библиотека
- <https://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека
- <https://www.rambler.ru/> - Поисковая система
- <https://yandex.ru/> - Поисковая система
- <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

#### **4. Оценка качества освоения программы**

##### **4.1. Формы и объем итоговой аттестации**

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

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

##### **Вопрос 1. Что означает термин «Lean Management»?**

- А) Массовое производство товаров
  - Б) Управленческая концепция минимизации потерь и повышения эффективности
  - В) Традиционная иерархия управления организацией
  - Г) Система централизованного распределения ресурсов
- Правильный ответ: Б

##### **Вопрос 2. Какой документ является основным источником регламентации бережливого производства в России?**

- А) ГОСТ Р 56020-2020
  - Б) Федеральный закон № 123-ФЗ
  - В) Международная конвенция ISO 9001
  - Г) Устав предприятия
- Правильный ответ: А

##### **Вопрос 3. Как называется методика построения карты потоков создания ценности?**

- А) 5S

- Б) Kaizen
- В) Value Stream Mapping (VSM)
- Г) Just-in-time

Правильный ответ: В

**Вопрос 4. Что такое стандартизированная работа?**

- А) Процесс постоянного изменения и инноваций
- Б) Установленный порядок действий, выполняемых сотрудниками
- В) Оперативное реагирование на возникающие ситуации
- Г) Гибкое распределение обязанностей

Правильный ответ: Б

**Вопрос 5. Основная цель метода «Шесть сигм» состоит в...**

- А) Повышении креативности сотрудников
- Б) Увеличении скорости производственного цикла
- В) Минимизации дефектов и вариаций в процессе
- Г) Поощрении коллективизма среди работников

Правильный ответ: В

**Вопрос 6. Согласно принципу 5S, какой этап подразумевает регулярную проверку соблюдения порядка?**

- А) Сортируйте
- Б) Соблюдайте чистоту
- В) Поддерживайте порядок
- Г) Улучшайте регулярно

Правильный ответ: Г

**Вопрос 7. К какому типу потерь относится ожидание выполнения операции?**

- А) Потери времени ожидания
- Б) Избыточные запасы материалов
- В) Неправильное использование оборудования
- Г) Перепроизводство продукции

Правильный ответ: А

**Вопрос 8. Какая задача приоритетна в рамках принципа Кайдзен?**

- А) Создание революционного прорыва
- Б) Постоянное постепенное улучшение
- В) Регулярная смена кадров
- Г) Привлечение внешних консультантов

Правильный ответ: Б

**Вопрос 9. Для какого типа организаций больше всего подходит бережливый подход?**

- А) Крупные промышленные заводы
- Б) Государственные органы и общественные институты
- В) Малый и средний бизнес
- Г) Все вышеперечисленные варианты

Правильный ответ: Г

**Вопрос 10. Кто несет основную ответственность за реализацию политики бережливого управления в органе власти?**

- А) Сотрудники среднего звена
- Б) Лица, занимающие руководящие должности

- В) Внешние аудиторы
  - Г) Контролирующие государственные структуры
- Правильный ответ: Б

**Вопрос 11. Чем отличается понятие «потеря» от понятия «дефект» в бережливом производстве?**

- А) Потеря всегда материальна, дефект — нет
- В) Дефекты связаны исключительно с качеством продукта, потеря — шире
- С) Потеря влияет только на скорость процесса, дефекты — на качество
- Д) Это синонимы

Правильный ответ: В

**Вопрос 12. Что обозначают аббревиатурой JIT?**

- А) Джаст-ин-Тайм (Just in Time)
- В) Джаст Ин Текста (Just In Text)
- С) Японская индустриальная теория (Japan Industrial Theory)
- Д) Джонстон-Индексационные таблицы (Johnston Index Tables)

Правильный ответ: А

**Вопрос 13. Почему важно проводить обучение персонала бережливым технологиям?**

- А) Чтобы повысить мотивацию сотрудников
- В) Чтобы уменьшить число ошибок и сбоев в работе
- С) Потому что законы требуют обязательного обучения
- Д) Чтобы увеличить прибыль организации

Правильный ответ: В

**Вопрос 14. Назовите основной инструмент для решения сложных проблем в бережливом управлении.**

- А) Диаграмма Парето
- В) Метод 5W/2H (Five Whys / Two Hows)
- С) Kanban-доска
- Д) MRP-система

Правильный ответ: В

**Вопрос 15. Что является важнейшим условием успеха в программе Lean-проекта?**

- А) Четко сформулированная стратегия изменений
- В) Финансовая поддержка сверху
- С) Полностью автоматизированные рабочие процессы
- Д) Наличие большого количества свободных ресурсов

Правильный ответ: А

**Вопрос 16. Какова главная идея философии Lean?**

- А) Сокращение отходов всех видов
- В) Максимальное увеличение прибыли любой ценой
- С) Использование новейших технологических разработок
- Д) Централизация функций управления производством

Правильный ответ: А

**Вопрос 17. Выберите правильный порядок шагов в цикле PDCA (Plan–Do–Check–Act):**

- А) Планируй → Действуй → Проверяй → Реализуй
- В) Проверяй → Планируй → Действуй → Реализуй

- С) Планируй → Действуй → Проверяй → Совершенствуй
  - D) Совершенствуй → Планируй → Действуй → Проверяй
- Правильный ответ: С

**Вопрос 18. Основной целью стратегии бережливого управления является:**

- А) Увеличение доли рынка
- В) Обеспечение максимальной удовлетворенности клиентов при снижении себестоимости
- С) Максимальная загрузка мощностей предприятия
- D) Сохранение традиций старых способов работы

Правильный ответ: В

**Вопрос 19. Когда было впервые введено в практику бережливое производство?**

- А) В середине XX века
- В) Во второй половине XIX века
- С) В конце XVIII века
- D) После распада СССР

Правильный ответ: А

**Вопрос 20. Что подразумевается под термином «муда» в японской философии бережливого производства?**

- А) Неработоспособность оборудования
- В) Любые виды потерь
- С) Отсутствие дисциплины
- D) Излишняя конкуренция

Правильный ответ: В

**Вопрос 21. Что означает понятие «Канбан» в бережливом производстве?**

- А) Цифровая доска объявлений
- В) Тип офисного помещения
- С) Принцип подачи сигнала о потребности в ресурсах
- D) Метода финансирования стартапов

Правильный ответ: С

**Вопрос 22. Какая роль отводится руководству в бережливом подходе?**

- А) Только надзор и контроль
- В) Координация и активное участие в улучшении процессов
- С) Исключение себя из участия в проектах
- D) Выполнение обычных функций рядового работника

Правильный ответ: В

**Вопрос 23. Чему способствует внедрение философии «Кайдзен»?**

- А) Постепенному совершенствованию рабочих процессов
- В) Резкому изменению структуры организации
- С) Концентрации усилий на краткосрочных целях
- D) Подавлению инициатив снизу

Правильный ответ: А

**Вопрос 24. Что понимается под понятием «одновременность производства» в бережливом управлении?**

- А) Одновременное выполнение нескольких заказов
- В) Производство небольших партий одновременно

- С) Параллельное исполнение различных процессов
  - Д) Произвольное переключение между проектами
- Правильный ответ: С

**Вопрос 25. Что представляет собой философия «Точно-в-срок» ( JIT)?**

- А) Производственный цикл максимального размера партии
- В) Пространственное размещение поставщиков вокруг завода
- С) Метод синхронизации поставок и потребностей
- Д) Высокоскоростная транспортировка грузов

Правильный ответ: С

**Вопрос 26. Какой аспект важен для перехода к бережливому управлению в организации?**

- А) Изменение корпоративной культуры
- В) Замена старого оборудования новым
- С) Рекламная кампания для потребителей
- Д) Значительное расширение штата сотрудников

Правильный ответ: А

**Вопрос 27. Главная задача стандарта ГОСТ Р 56020-2020 заключается в:**

- А) Формировании единого понимания бережливого производства
- Б) Регулировании налогообложения
- С) Запрещении выпуска некачественного товара
- Д) Ограничении импорта зарубежных продуктов

Правильный ответ: А

**Вопрос 28. Сколько основных типов потерь выделяют в бережливом производстве?**

- А) Семь
- В) Девять
- С) Три
- Д) Пять

Правильный ответ: А

**Вопрос 29. Что обозначает термин «Нейджунка» в концепции бережливого производства?**

- А) Равномерное выравнивание нагрузки
- В) Сложная компьютерная программа
- С) Мобильное приложение для учета запасов
- Д) Современные производственные линии

Правильный ответ: А

**Вопрос 30. Какова главная цель методики TPM (Total Productive Maintenance)?**

- А) Увеличение объема продаж
- В) Продажа устаревшего оборудования
- С) Обучение маркетинговым стратегиям
- Д) Повышение надежности оборудования и производительность активов

Правильный ответ: Д

**Вопрос 31. Как называется один из важнейших японских терминов бережливого производства, означающий «мелкие улучшения», происходящий от слов «изменяться к лучшему»?**

- А) Мудай

- В) Муда
- С) Кайдзен
- Д) Канбан

Правильный ответ: С

**Вопрос 32. Какой показатель используют для измерения эффективности производственного процесса в Lean-подходе?**

- А) EBITDA
- Б) OEE (Overall Equipment Effectiveness)
- В) ROI (Return on Investment)
- Г) GDP (Gross Domestic Product)

Правильный ответ: Б

**Вопрос 33. Какое событие послужило катализатором появления концепции бережливого производства?**

- А) Вторая мировая война
- Б) Нефтяной кризис начала 1970-х годов
- В) Великолепная французская революция
- Г) Распад Советского Союза

Правильный ответ: Б

**Вопрос 34. Что определяет уровень зрелости организации по бережливому производству?**

- А) Количество производимых единиц продукции
- Б) Степень распространения бережливых практик и вовлеченность персонала
- В) Объем инвестиций в модернизацию оборудования
- Г) Количество сертификатов менеджмента качества

Правильный ответ: Б

**Вопрос 35. Где чаще всего применяется философия бережливого производства?**

- А) В сельском хозяйстве
- Б) В индустрии развлечений
- В) В автомобильном производстве и машиностроении
- Г) В ресторанном бизнесе

Правильный ответ: С

Таблица 4.1.1  
Критерии оценки слушателей на итоговой аттестации

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p><b>60</b> и более баллов</p> <p>Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель успешно справился со всеми заданиями. Допускаются неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении материала, затруднения при выполнении работ</p>

«не зачтено»	<p><b>Менее 60 баллов</b></p> <p>Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если работа была проведена с существенными ошибками, неуверенно, с большими затруднениями. Как правило, оценка «незачет» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p>
--------------	---

#### 4.2. Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1  
Характеристика результатов освоения программы

<b>Компетенция (код, содержание)</b>	<b>Индикаторы</b>
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории	способен эффективно управлять процессами в организации с применением принципов бережливого управления
ПСК-1. - сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации	способен определять цели процесса подразделения организации или административного регламента.
ПСК-2. - разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	способен разработать предложения по повышению эффективности процессов
ПСК-3. - ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	способен внедрить в действие регламенты процесса подразделений организации и провести оценку эффективности мероприятий по вводу в действие регламентов процесса подразделений организаций.
ПСК-4. - контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	способен провести оценку эффективности процесса и разработать рекомендации по повышению эффективности процессов