

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

«10» июля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Операционное мастерство»

(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,
заместитель директора Института «Высшая школа государственного управления»
РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «10» июля 2025 г., протокол № 08.

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.....	6
1.4. Категория слушателей.....	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. Содержание программы повышения квалификации.....	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы по темам.....	13
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	18
3.1. Кадровое обеспечение	18
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	20
4. Оценка качества освоения программы.....	25

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Операционное мастерство*» разработана в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2023 г. № 1019-р и поручением Президента Российской Федерации (Пр-2180 от 16.11.2022) 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.

Реализация программы направлена на совершенствование компетенции, необходимой для осуществления профессиональной деятельности по оптимизации деятельности органов публичной власти, повышению их эффективности в условиях ограниченных ресурсов.

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: формирование знаний, умений и навыков по практическому использованию инструментов бережливого управления для оптимизации процессов в органах исполнительной власти Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

Задачи реализации программы:

- ✓ освоение методологии бережливого управления в применении к процедурам оптимизации процессов в организациях;
- ✓ получение навыков работы по улучшению процессов;
- ✓ формирование навыков подготовки и реализации бережливых проектов;
- ✓ создание условий для профессиональной коммуникации и обмена успешным опытом между участниками;
- ✓ получение актуальных навыков применения подходов и инструментов процессного и бережливого управления;
- ✓ формирование компетенций по подготовке и реализации оптимизационных проектов в органах власти;
- ✓ развитие современных управленческих навыков руководителей;
- ✓ ознакомление с лучшими практиками оптимизации деятельности.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об образовании в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).

3. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (настоящий приказ вступает в силу с 1 сентября 2025 года).

4. Приказ Минобрнауки России от 12.09.2013 № 1061 (ред. от 13.12.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 14.10.2013 № 30163).

5. 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).

6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации)».

8. Приказ РАНХиГС от 09 декабря 2024 года № 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».

9. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

10. Порядок реализации дополнительных профессиональных программ в РАНХиГС (приложение № 3 к приказу от 19.04.2019 № 02-461) (с изменениями и дополнениями от 12 сентября 2023 г.).

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

12. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

– «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 07.04.2025).

– ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 09.04.2025).

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

– Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf?ysclid=lile9yi544799762946>.

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 ¹ . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<i>Знать:</i> основы бережливого управления процессами в организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов методами формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов	<i>Уметь:</i> применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в организации образования; планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов	<i>Владеть навыками:</i> эффективного управления процессами в организации
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 ² . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Знать:</i> методы проектирования функционально-ролевых моделей; методы классификации информации о процессе и окружении процесса; теорию процессного управления; принципы и правила работы с нормативно-методической документацией; требования к разработке регламентов	<i>Уметь:</i> выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для	<i>Владеть навыками:</i> систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

² 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).

		<p>процессов; основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов</p> <p>механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p>	<p>усовершенствования процессов или административных регламентов; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов</p>	<p>регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>
	<p>ПСК-2³. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p><i>Знать:</i> принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений</p>	<p><i>Уметь:</i> 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; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации</p>	<p><i>Владеть навыками:</i> планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; внедрения предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; оценки эффективности мероприятий по</p>

³ Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудова функция А/03.6).

				вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
УК – универсальная компетенция «Командная работа и лидерство» (формируются и (или) совершенствуются)				
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Знания	Умения	Практический опыт
Разработка и реализация проектов	УК-2 ⁴ . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<i>Знать:</i> способы эффективного целеполагания и планирования, ключевых показателей эффективности	<i>Уметь:</i> определить желаемое состояние, на которое нацелена реализация проекта, формировать стратегию по достижению и управлению выгодами, определять ответственных и владельцев, связанных с получением и управлением выгодами; осуществлять информационное сопровождение реализации проектов	<i>Владеть навыками:</i> организации и управления проектами и принятия обоснованных управленческих решений
Командная работа и лидерство	УК-3 ⁴ . Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<i>Знать:</i> - методы, принципы, технологии управления персоналом, формирования команд для решения поставленных задач; - общие формы организации деятельности коллектива; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели; - возможные нестандартные ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности	<i>Уметь:</i> - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; - действовать в нестандартных ситуациях, возникающих в процессе	<i>Владеть:</i> - умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач; - навыками постановки цели в условиях командной работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета; - методами и приемами работы в нестандартных

⁴ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

			профессиональной деятельности	ситуациях, возникающих в процессе профессиональной деятельности
--	--	--	-------------------------------	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускается: руководящий состав органов исполнительной власти Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная с применением электронного обучения.

Общая трудоемкость программы составляет 178 академических часов, из которых 96 ак. часов контактной работы со слушателем, в том числе 2 ак. часа итоговой аттестации; 82 ак. часа с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 2 месяца 1 неделя 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 80 человек, практической (семинарской) группы – 80 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

Период обучения – 2 месяца 1 неделя 5 дней		
1 месяц	2 месяц	1 неделя 5 дней
УЗ/СР ЭО	УЗ/СР ЭО	УЗ/СР ЭО/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Операционное мастерство»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.				Лекции/в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия/в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Модуль 1. Введение в процессное и бережливое управление. Анализ текущего состояния процессов	36	36		12	24												ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-2 УК-3
1.1	Процессное управление и бережливость: основные понятия	2	2		2													
1.2	Виды работ, стандартизированная работа	2	2		2													
1.3	Картирование процессов	4	4		2	2												
1.4	Работа с выявленными проблемами и потерями	2	2			2												
1.5	Командообразование	4	4			4												
1.6	Бережливое управление: истоки и ключевые инструменты	2	2		2													

1.7	Кейсы применения бережливого управления в социальной сфере	2	2			2											
1.8	Бережливое управление процессами: практический аспект	8	8			8											
1.9	Реализация проекта «Бережливый регион»	2	2		2												
1.10	Подходы федерального центра компетенций к повышению производительности труда	2	2		2												
1.11	Проектная работа	6	6			6											
2.	Модуль 2. Основы процессного и бережливого управления	24											24				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2
2.1	Процессное управление	16											16				
2.2	Обратная связь в работе руководителя	8											8				
3.	Модуль 3. Устранение потерь. Подготовка и реализация бережливого проекта	32	32		10	22											ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-2 УК-3
3.1	Работа с выявленными проблемами и потерями	4	4			4											
3.2	Формирование и реализация проектов по оптимизации деятельности	4	4		2	2											
3.3	Формирование целевой карты процессов	2	2		2												
3.4	Управление изменениями	2	2		2												
3.5	Фабрика процессов	8	8			8											
3.6	Управление задачами и поручениями	2	2		2												
3.7	Лидерство и персональная эффективность	2	2		2												
3.8	Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов: практический аспект	4	4			4											
3.9	Проектная работа	4	4			4											
4.	Модуль 4. Внешние взаимодействия при	53											53				ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2

	реализации стратегии развития																	УК-3
4.1	Письменные и устные коммуникации	8												8				
4.2	Образ лидера в кризисных коммуникациях	8												8				
4.3	Речевые формулы коммуникаций	2												2				
4.4	Клиентоцентричные коммуникации	8												8				
4.5	Клиентоцентричное мышление и ценности	11												11				
4.6	Переговоры в условиях неопределенности	8												8				
4.7	Управление конфликтом: есть ли «кошка в темной комнате»	8												8				
5.	Модуль 5. Закрепление положительных изменений	35	35		4	31												ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 УК-2 УК-3
5.1	Региональный опыт повышения производительности труда	1	1			1												
5.2	Инструменты повышения производительности труда в регионе: опыт РЦК Ростовской области	2	2			2												
5.3	Фабрика процессов «Прием заявителей в МФЦ по услугам Росреестра»	8	8			8												
5.4	Преодоление сопротивлений изменениям при реализации бережливого проекта	4	4		4													
5.5	Опыт применения бережливого управления в МО (г. Таганрог). Мэр г. Таганрог	8	8			8												
5.6	Тактическая медицина	4	4			4												
5.7	Проектная работа	8	8			8												
	Всего:	176	103		26	77								73				
	Итоговая аттестация:	2	защита проекта														2/3	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
	ИТОГО:	178	103		26	77								73			2	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер и наименование модуля, темы наименование	Содержание модуля/темы
Модуль 1. Введение в процессное и бережливое управление. Анализ текущего состояния процессов	
Тема 1.1. Процессное управление и бережливость: основные понятия	Процесс, процессное управление, каталог процессов. Роли в процессном управлении. Выбор приоритетов для оптимизации. Инструменты оптимизации процессов: голос клиента и описание проблемы. Карта процесса и её анализ. Анализ ситуации и поиск потерь. Выявление причин отклонений (Диаграмма Ишикавы). Генерация, тестирование, внедрение идей по улучшению. Повышение устойчивости, механизмы контроля. Управление проектом изменений. Принципы бережливого управления. Гемба.
Тема 1.2. Виды работ, стандартизированная работа	Виды работ. Потери. Типовые источники неэффективности. Система 5С. Введение в Канбан
Тема 1.3. Картирование процессов	Основы картирования. Карта процесса. Основные шаги описания процесса. Нотация BPMN 2.0: описание и основные элементы. Процессная иерархия. Правила картирования процессов. Диаграмма «спагетти». Практическая работа по картированию процесса в нотации BPMN 2.0.
Тема 1.4. Работа с выявленными проблемами и потерями	Ликвидация простых проблем. Погружение в суть выявленных проблем. Установление взаимосвязей между проблемами («диаграф связей»). Составление прогноза решения проблемы (диаграмма «Проекция решения»). Позиционирование проблем («пирамида проблем»). Особенности эскалации проблем. Установление коренных причин проблемы (модифицированная диаграмма «5 почему?»). Типовые ошибки при построении диаграммы «5 Почему?». Матрица выбора лучшего решения. Методы поиска творческих решений: «Метод 6-3-5». Формирование плана мероприятий. Стандартизация деятельности.
Тема 1.5. Командообразование	Формирование команд улучшений процессов, распределение ролей между участниками. Рассмотрение в игровой форме основных инструментов бережливого производства, определение и устранение причин неэффективности.
Тема 1.6. Бережливое управление в Российской Федерации	Концепция бережливого управления (бережливого производства). Законодательные нормы. Федеральный пилотный проект «Бережливое правительство»
Тема 1.7. Кейсы применения бережливого управления в социальной сфере	Отработка практических навыков по бережливому управлению в социальной сфере

Тема 1.8. Бережливое управление процессами: практический аспект	Процессное и бережливое управление (на примере реализации проектов образцовыми организациями)
Тема 1.9. Реализация проекта «Бережливый регион»	Цели проекта. Ожидаемые результаты проекта. Сокращение потерь времени и ресурсов при взаимодействии населения с органами власти и при получении государственных и муниципальных услуг. Повышение удовлетворённости граждан уровнем жизни в регионах и качеством взаимодействия с органами власти. Улучшение имиджа органов власти благодаря их готовности к использованию прогрессивных технологий, к диалогу и сотрудничеству с жителями региона.
Тема 1.10. Подходы федерального центра компетенций к повышению производительности труда	Внедрение и адаптация процесса целеполагания и мотивации сотрудников на достижение целей. Оптимизация производственных и офисных процессов с помощью инструментов бережливого производства для создания потоков-образцов. Формирование системы проектного управления и создание инфраструктуры для внедрения культуры постоянных улучшений. Обучение сотрудников на производственной площадке и воспитание тренеров для последующей передачи знаний. Подготовка руководителей и сотрудников к трансформации производственной культуры.
Тема 1.11. Проектная работа	Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта. Формирование карты текущего и целевого состояния. Выявление проблем и работа с ними. Поиск первопричин проблем. Формирование плана реализации бережливого проекта. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.
Модуль 2. Основы процессного и бережливого управления	
Тема 2.1. Процессное управление	Рассмотрение понятий «процесс» и «процессное управление». Каталог процессов. Роли в процессном управлении. Кросс-функциональная карта (MIFA, BPMN). Введение в бережливые производственные системы. Концепция производственных систем Росатома. Определение процесса, его роль в достижении целей организации, основные принципы управления, модели и методы анализа и оптимизации процессов. Паспорт персонального проекта по улучшениям.
Тема 2.5. Обратная связь в работе руководителя	Основные виды обратной связи от руководителя. Разовая, или ситуативная. Позитивная, или поддерживающая. Негативная, или корректирующая. Развивающая, или формирующая.
Модуль 3. Устранение потерь. Подготовка и реализация бережливого проекта	
Тема 3.1. Работа с выявленными проблемами и потерями	Деловая игра по бережливым технологиям управления. Повышение ресурсного состояния тренера. Процессное моделирование. Проектная работа. Разработка сценария Фабрики процессов.

	Подготовка артефактов. Предварительная защита проектов. Навыки публичной презентации. GR в реализации инвестиционных проектов.
Тема 3.2. Формирование и реализация проектов по оптимизации деятельности	Внедрение процессного управления с использованием дорожных карт, процессных органов управления и методологий для повышения эффективности процессов. Создание функциональной структуры с интегрированными процессами, обеспечивающей согласованную работу всех подразделений компании. Оптимизация процессов компании через внедрение циклов непрерывного совершенствования (PDCA), что повышает качество продукции и услуг.
Тема 3.3. Формирование целевой карты процессов	Анализ целевой карты, определение областей для улучшения, разработка и планирование мероприятий улучшения, их внедрение и оценка результатов.
Тема 3.4. Управление изменениями	Финализация проекта улучшений. Рассмотрение инструментов закрепления проведенных изменений. Работа с установками мышления и сопротивлением. Управление изменениями.
Тема 3.5. Фабрика процессов	Деловая игра, направленная на формирование навыков бережливого управления в ходе командной сборки элементов строительных изделий.
Тема 3.6. Управление задачами и поручениями	Полное руководство по управлению задачами для повышения эффективности. Различие между задачами и поручениями. Ключевые компоненты поручения. Создание эффективных поручений.
Тема 3.7. Лидерство и персональная эффективность	Лидерство и личная эффективность. Основные качества, важные для эффективного лидерства: <ul style="list-style-type: none"> • Видение и стратегическое мышление. • Коммуникативные навыки. • Делегирование и управление командой. • Проактивность и инициативность. • Ответственность и этичность. • Умение учиться и адаптироваться. • Эмоциональный интеллект.
Тема 3.8. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов: практический аспект	Оптимизация процессов на примере образцовой организации
Тема 3.9. Проектная работа	Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта. Формирование карты текущего и целевого состояния. Выявление проблем и работа с ними. Поиск первопричин проблем. Формирование плана реализации бережливого проекта. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.
Модуль 4. Внешние взаимодействия при реализации стратегии развития	
Тема 4.1. Письменные и устные коммуникации	Две формы вербальной коммуникации. Виды, формы и функции в общении.
Тема 4.2. Образ лидера в кризисных коммуникациях	Взаимосвязь лидерства и коммуникаций. Вертикальная коммуникация (сверху-вниз). Вертикальная коммуникация (снизу-вверх).

	вверх). Горизонтальная коммуникация (на уровне). Эффективная лидерская коммуникация
Тема 4.3. Речевые формулы коммуникаций	Этика речевого общения и этикетные формулы речи. Приветствие. Прощание. Благодарность. Обращение
Тема 4.4. Клиентоцентричные коммуникации	Коммуникации и коммуникационное пространство. Описание причин неудач в коммуникациях
Тема 4.5. Клиентоцентричное мышление и ценности	Основы клиентоцентричности. Декларация ценностей. Федеральный проект «Государство для людей». Клиентоцентричный подход к государственному управлению. Инструменты внедрения клиентоцентричности. Правила клиентоориентированности. Современные подходы к изучению государственного управления.
Тема 4.6. Сложные переговоры	Сложные переговоры, их виды. Подготовка к сложным переговорам. Стратегии и тактики. Ошибки в процессе переговоров
Тема 4.7. Управление конфликтом: есть ли «кошка в темной комнате»	<p>Основные принципы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Объективность. Оценка ситуации на основе фактов, а не личных предпочтений. • Нейтральность и беспристрастность. Не принимать сторону и не навязывать своё мнение. • Равенство и уважение. Обеспечить равные возможности для всех участников высказываться и быть услышанными. • Конфиденциальность. Не обнародовать детали конфликта без разрешения сторон. • Своевременность. Конфликты нужно разрешать своевременно, чтобы предотвратить их эскалацию. • Конструктивный подход. Стремиться к решениям, которые учитывают интересы всех сторон. <p>Методы управления</p> <p>Некоторые методы управления конфликтами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Переговоры. Стороны общаются для поиска решения, которое устроит обе стороны. • Медиация. Привлечение нейтральной стороны, которая помогает сторонам выработать компромисс. Структурные методы. Подходят для разрешения организационных конфликтов из-за неправильного распределения функций или некорректной организации рабочих процессов. Например, разъяснение требований к работе, корректировка систем вознаграждения. <p>Примеры из практики</p>
Модуль 5. Закрепление положительных изменений	
Тема 5.1. Региональный опыт повышения производительности труда	Актуальность региональной программы. Целевые показатели региональной программы. Календарный план реализации региональной программы (этапы, контрольные точки, мероприятия). Содержание проектов региональной программы. Повышение эффективности механизмов поддержки занятости. Формирование регионального центра компетенций в сфере производительности труда.

Тема 5.2. Инструменты повышения производительности труда в регионе: опыт РЦК Ростовской области	Региональный центр компетенций в сфере повышения производительности труда Ростовской области (РЦК РО). Обучение инструментам бережливого производства. Внедрение системы «5С». Разработка и внедрение стандартов. Создание потоков-образцов по повышению производительности труда. Внедрение методологии проектного управления. Внедрение системы мотивации.
Тема 5.3. Фабрика процессов «Прием заявителей в МФЦ по услугам Росреестра»	Фабрика процессов как один из самых современных и инновационных методов обучения специалистов, активно применяющийся в различных отраслях. Практические примеры. Цели, задачи, методика. Рассмотрение понятий «процесс» и «процессное управление». Каталог процессов. Роли в процессном управлении. Кросс-функциональная карта (MIFA, BPMN).
Тема 5.4. Преодоление сопротивлений изменениям при реализации бережливого проекта	Ликвидация простых проблем. Погружение в суть выявленных проблем. Установление взаимосвязей между проблемами («диаграф связей»). Составление прогноза решения проблемы (диаграмма «Проекция решения»). Позиционирование проблем («пирамида проблем»). Особенности эскалации проблем. Установление коренных причин проблемы (модифицированная диаграмма «5 почему?»). Типовые ошибки при построении диаграммы «5 Почему?». Матрица выбора лучшего решения. Методы поиска творческих решений: «Метод 6-3-5». Формирование плана мероприятий. Стандартизация деятельности.
Тема 5.5. Опыт применения бережливого управления в МО (г. Таганрог). Мэр г. Таганрог	Люди и изменения. Особенности мышления людей в рамке изменений. Кривая изменений. Причины сопротивления изменениям. Организация обучения бережливому управлению через реализацию персонального бережливого проекта: шаблоны, обзор лучших практик и примеров. Практикум по формированию структуры образовательной программы по тематике бережливого управления.
Тема 5.6. Тактическая медицина	Основы первой помощи и тактической медицины. Основные этапы становления и развития тактической медицины. Тактика оказания первой помощи на поле боя. Обеспечение личной безопасности при оказании первой помощи на поле боя. Оказание первой помощи в опасной зоне, зоне относительной безопасности. Способы извлечения раненого из боевой техники (БТР, танк, БМП), эвакуация раненого при помощи строп. Эвакуация раненого при различных повреждениях. Порядок действий при выполнении мероприятий по оказанию первой помощи в опасной зоне, в зоне относительной безопасности. Первая помощь при кровотечении. Способы временной остановки наружного кровотечения: прямое давление на рану, пальцевое прижатие артерии, наложение

	давящей повязки, наложение кровоостанавливающего жгута, применение местных гемостатических средств. Техника наложения кровоостанавливающего жгута на плечо; техника наложения кровоостанавливающего турникета на плечо; техника наложения кровоостанавливающего жгута на бедро, тактика оказания первой помощи в боевой обстановке. Оказание первой помощи в порядке взаимопомощи: техника наложения кровоостанавливающего жгута на плечо; техника наложения кровоостанавливающего турникета на бедро; техника выполнения тампонады раны; техника выполнения базовой сердечно-легочной реанимации; оказание первой помощи с помощью подручных средств.
Тема 5.7. Проектная работа	Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта. Формирование карты текущего и целевого состояния. Выявление проблем и работа с ними. Поиск первопричин проблем. Формирование плана реализации бережливого проекта. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими образование, 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 и ведущих специалистах

№ п/п	Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
							Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1.	Кувшинов Андрей Игоревич	1997, преподаватель физики и математики 2005, менеджер		Центра управления программами и проектами РАНХиГС, директор центра <i>Безвозмездно</i>	б/с, б/з	15	20	5	Тема 1.1. Процессное управление и бережливость: основные понятия Тема 1.2. Виды работ, стандартизированная работа Тема 1.3 Картирование процессов Тема 1.4. Работа с выявленными проблемами и потерями Тема 6. Подготовка персонального бережливого проекта
2.	Обозов Сергей Александрович			Заместитель генерального директора по развитию производственной системы Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»					Тема 1.6. Бережливое управление в Российской Федерации
3.	Паратунов Максим Владимирович	Волгоградский государственный педагогический университет Иностранный язык (английский) с дополнительной квалификацией Иностранный язык (немецкий) Учитель английского и немецкого языков	-	Институт ВШГУ РАНХиГС Центр внедрения клиентоцентричности, директор центра <i>Основное место работы - штатный – почасовая оплата труда</i>		17	3	4	Тема 1.7. Кейсы применения бережливого управления в социальной сфере

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации, предусмотренной учебным планом и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Реализуемая программа повышения квалификации обеспечена всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Занятия по программе проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных занятий и тренингов. При проведении лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование.

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- 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.

Во время обучения слушатели имеют доступ к библиотечному фонду с необходимым количеством учебной, методической литературы и другой печатной продукции, для самостоятельной работы, а также к автоматизированным системам хранения и поиска информации, национальным и международным информационным ресурсам.

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).

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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа предполагает:

✓ изучение электронных курсов по следующим темам: «ИДПП Письменные и устные коммуникации», «Обратная связь в работе руководителя», «Переговоры в условиях неопределенности», «Управление конфликтом: есть ли «кошка в темной комнате»», «Образ лидера в кризисных коммуникациях», «Клиентоцентричные коммуникации», «Клиентоцентричное мышление и ценности», «Процессное управление», «Клип-курс: Речевые формулы коммуникаций».

✓ работу над подготовкой персонального бережливого проекта по следующему плану:

1. Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта.
2. Формирование карты текущего и целевого состояния.

3. Выявление проблем и работа с ними.
4. Поиск первопричин проблем.
5. Формирование плана реализации бережливого проекта.
6. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.

Практическая работа

Примерный перечень вопросов для подготовки к практическим занятиям

Инструкция: выберите один правильный вариант ответа

1. **Какого вида работ НЕ существует в концепции бережливого управления?**
 - a) значимая работа
 - b) незначимая работа
 - c) **заключительная работа**
 - d) потери
2. **Из какого количества этапов состоит бережливый проект?**
 - a) 6 этапов
 - b) 3 этапа
 - c) **4 этапа**
 - d) 8 этапов
3. **Какого из перечисленных элементов нет в Карточке (паспорте) проекта?**
 - a) **затраты на реализацию проекта**
 - b) вовлеченные лица и рамки проекта
 - c) обоснование выбора
 - d) цели и плановый эффект
4. **Что является «границами проекта»?**
 - a) **начальный и конечный этап процесса**
 - b) границы земельного участка, который выделяется инвестору для строительства
 - c) структурные подразделения органов исполнительной власти и организации, где реализуется проект
 - d) географические границы региона
5. **Что представляет собой картирование как инструмент бережливого управления?**
 - a) создание Карточки проекта
 - b) **инструмент визуализации и анализа материального и информационного потока создания ценности от поставщика до заказчика**
 - c) анализ количества этапов в инвестиционном процессе
 - d) мониторинг улучшаемых показателей процесса в формате «план/факт»
6. **Какой обобщенный показатель определяется в текущем картировании?**
 - a) время ожидания инвестора
 - b) **время прохождения процесса (ВПП)**
 - c) время работы специалистов Правительства региона и ресурсоснабжающих организаций
 - d) потери времени в инвестиционном процессе
7. **Бережливый проект это:**
 - a) **план мероприятий по поддержке инвестора в инвестиционном процессе**

- b) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на улучшение межведомственного взаимодействия органов исполнительных власти в инвестиционном процессе
- с) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого производства**
- d) проект, направленный на снижение количества документов, фигурирующих в инвестиционном процессе региона

8. Какого параметра НЕТ в картировании?

- a) участники процесса
- b) документы, фигурирующие в процессе
- c) время протекания процесса
- d) затраты инвестора в процессе**

9. Какая из представленных последовательностей картирования правильная?

- a) целевое, идеальное, текущее картирование
- b) идеальное, целевое, текущее картирование
- c) текущее, целевое, идеальное
- d) текущее, идеальное, целевое картирование**

10. Что НЕ входит в план мероприятий по совершенствованию процессов?

- a) краткое описание проблемы
- b) коренные причины проблемы
- c) время протекания процесса**
- d) мероприятия по решению проблем

Примерные требования к подготовке проекта

Соблюдение всех требований по структуре и содержанию, представленных в рекомендациях к выполнению итогового проекта.

Название: «Указывается наименование проекта».

Описание проекта должно включать следующие разделы и информацию:

1. Общие сведения

1	Наименование проекта	
2	Ответственный руководитель за реализацию проекта	
3	Сроки реализации проекта	

2. Цели проекта

Код цели	Наименование цели	Количество целевых показателей (шт.)
1		
2		
3		

3. Целевые показатели проекта

Код показателя	Наименование показателя	Код цели	Текущее значение показателей	Целевое значение показателей	
				2024 год	2025 год
1					
2					
3					

4. Границы внедрения проекта

№ ПП.	Наименование функции по представлению мер государственной поддержки проекта	Предоставление в электронном виде (да/нет/частично)
1		
2		
3		
4		

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/.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изменениями и дополнениями от 28 декабря 2024 г.).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации».
4. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444).
3. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства.
4. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.
5. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы.
6. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.
7. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.
8. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.
9. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.
10. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S).
11. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки.

12. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента.
13. 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. Большухина. — 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:

<https://minobrnauki.gov.ru/Минобрнауки> России
<https://edu.gov.ru/?ysclid=m8762dh3k3706539412/> Минпросвещения России

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iro23.ru/

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 формате защиты (командного) проекта (плана мероприятий по реализации бережливого проекта в образовательной организации).

План мероприятий по реализации бережливого проекта в организации

1. Выбрать один из процессов для формирования и реализации бережливого проекта в организации.
2. Разработать паспорт проекта.
3. Провести презентацию паспорта проекта.
4. Разработать текущую карту процесса по выбранному процессу.
5. Разработать идеальную карту процесса по выбранному процессу.
6. Разработать целевую карту процесса по выбранному процессу.
7. Провести анализ первопричин проблем (потерь).
8. Сформировать перечень проблем на всех уровнях (пирамида проблем).
9. Разработать план-график мероприятий по достижению целевых показателей.
10. Провести презентацию плана мероприятий.

Защита проектов (требования):

Презентация 12-15 слайдов в логике протекания проекта по улучшению целевого процесса от карточки проекта до финализирующих мероприятий.

1. Привести соотношение план-факт по заявленным целям.
2. Убедительно показать сенсорно-очевидные положительные результаты, которые произошли в течении проекта на площадке, где протекает целевой процесс. Для этого подойдут фото, видео материалы, замеры, отзывы участников процесса.
3. При показе результатов важно продемонстрировать, какие именно решались проблемы и как именно они решались.
4. Важно показать, как именно положительный результат закреплен и что он устойчив.
5. Оценить возможность тиражирования результатов проекта в масштабах региона, отрасли и страны.

Критерии оценки проекта:

Оценка «зачёт» ставится, если проект включает все указанные разделы плана мероприятий по реализации бережливого проекта и суммарно содержит не менее 75% требуемой информации.

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<ul style="list-style-type: none">- знает основы бережливого управления процессами в организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов;- умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации, применяя инструменты бережливого управления
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none">– способен выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов;– умеет осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов;– способен систематизировать собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесс подразделения организации или административный регламент подразделения организации и регламентирующих документов.
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none">- способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности;

	– способен оказывать консультационную помощь работникам организации, внедрять в действие регламент процесса подразделения организации или административный регламент подразделения организации; внедрять предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	– использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной деятельностью в организации
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	способен формировать эффективные команды, мотивировать персонал, управлять конфликтами и достигать поставленных целей посредством грамотного взаимодействия с сотрудниками