

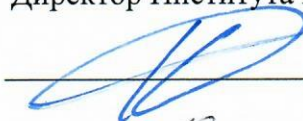
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

*Институт «Высшая школа государственного управления»*

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института ВШГУ РАНХиГС

 А.М. Колесников

«10» марта 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации

**«Основы бережливого управления процессами  
в образовательной организации»**

---

(наименование программы)

Москва, 2025

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации**

Институт «Высшая школа государственного управления»

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА**  
заседания Ученого совета

от 06 марта 2025 г.

**№ 03**

**Москва**

По пункту 3 повестки дня

Заместитель председателя – Кондратенко Олег Игоревич

Ученый секретарь – Готовщикова Наталья Эдуардовна

Присутствовали: 11 чел.

Повестка дня. Об утверждении дополнительных профессиональных программ на год.

**СЛУШАЛИ:** Ступникову О.Е., начальник отдела координации образовательной деятельности Института ВШГУ РАНХиГС. На обсуждение представлена дополнительная профессиональная программа повышения квалификации:

№ п/п	Наименование программы	Форма обучения	Общая трудоемкость, час.
1.	Основы бережливого управления процессами в образовательной организации	очная с применением электронного обучения	58

**Постановили:** рекомендовать к утверждению и реализации Ученым советом Института ВШГУ РАНХиГС представленную дополнительную профессиональную программу повышения квалификации.

Заместитель председателя  
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

О.И. Кондратенко

Секретарь  
Ученого совета Института ВШГУ РАНХиГС

Н.Э. Готовщикова



**Разработчик:**

Директор  
программы центра управления  
групповой коммуникацией  
Института ВШГУ РАНХиГС



О.А. Ивлева

**Руководитель программы:**

Заместитель директора  
Института ВШГУ РАНХиГС,  
кандидат экономических наук



О.И. Кондратенко

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании Ученого совета Института ВШГУ от «06» марта 2025 г., протокол № 03.

## Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	
1.2. Нормативная правовая база .....	
1.3. Планируемые результаты обучения.....	
1.4. Категория слушателей.....	
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	
1.6. Период обучения и режим занятий.....	
1.7. Документ о квалификации.....	
2. Содержание программы повышения квалификации .....	8
2.1. Календарный учебный график .....	
2.2. Учебный план.....	
2.3. Содержание программы по темам (разделам) .....	
3. Организационно-педагогические условия реализации программы .....	12
3.1. Кадровое обеспечение.....	
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	
Основная литература: .....	20
Дополнительная литература:.....	20
4. Оценка качества освоения программы.....	21



## **1. Общая характеристика программы**

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Основы бережливого управления процессами в образовательной организации»* направлена на повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации.

**Целью** реализации программы является формирование компетенций в области бережливых технологий для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в организации дополнительного профессионального образования.

#### **Задачи реализации программы:**

- развитие у навыков работы с инструментами бережливого управления;
- оптимизация административных и образовательных процессов;
- формирование культуры непрерывных улучшений процессов;
- повышение эффективности рабочего процесса за счет сокращения потерь и улучшения взаимодействия между структурными подразделениями;
- развитие навыков командной работы и сотрудничества.

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «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 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).
4. 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).
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449).
6. 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»).
7. 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».
8. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
9. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».



10. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
11. 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.).
12. 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).
13. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.04.2015 № ВК-1032/06).
14. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.
15. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
  - «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.12.2024).
  - ОКВЭД 2 - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности; ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2), утвержденный приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14ст (ред. от 20.11.2024).
  - 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) <i>(формируются и (или) совершенствуются)</i>	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	<i>Знать:</i> основы бережливого управления процессами в образовательной организации, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов контроля и анализа; типовые	<i>Уметь:</i> применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в организации дополнительного профессионального образования	<i>Владеть навыками:</i> эффективного управления процессами в организации дополнительного профессионального образования

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



		этапы проекта, 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 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 <sup>2</sup> . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<p><i>Знать:</i></p> <p>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 процессов; основы операционного менеджмента; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов</p> <p>механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики.</p>	<p><i>Уметь:</i></p> <p>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; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов;</p>	<p><i>Владеть навыками:</i></p> <p>систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разработки регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений); разработки процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; разработки предложений по повышению</p>

<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/02.6).

			разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	ПСК-2 <sup>3</sup> . Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<i>Знать:</i> принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений	<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	<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 вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

<sup>3</sup> 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).



#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются: руководители, специалисты и сотрудники Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС.

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 58 академических часов, из которых 34 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа итоговой аттестации; 24 академических часа с применением электронного обучения.

#### 1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 5 недель 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 30-50 человек, практической (семинарской) группы – 30-50 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 – 5 недель 5 дней					
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	5 дней
СР ЭО	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	СР ЭО/ИА

Календарный учебный график составлен с помощью следующих 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  
«Основы бережливого управления процессами в образовательной организации»

№ 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	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2				
1.	Процессное управление	24												24				ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
2.	Основы управления процессами в организации	2	2		2													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
3.	Инструменты бережливого управления процессами в организации	2	2		2													ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
4.	Стандартизированная работа	2	2			2												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
5.	Организация рабочего пространства 5 S	2	2				2											ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
6.	Картирование процессов	2	2				2											ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					
7.	Потери и их устранение	4	4				4											ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2					





## 2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Тема	Содержание темы
1. Процессное управление	Рассмотрение понятий «процесс» и «процессное управление». Каталог процессов. Роли в процессном управлении. Кросс-функциональная карта (MIFA, BPMN).
2. Основы управления процессами в организации	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.
3. Инструменты бережливого управления процессами в организации	Основные методы и подходы, направленные на устранение потерь и повышение эффективности процессов в организации. Рассмотрены: 5S, кайдзен, канбан, время такта, карты потока создания ценности
4. Стандартизированная работа	Анализ и внедрение стандартных операционных процедур для эффективного и качественного выполнения задач.
5. Организация рабочего пространства 5 S	Рассмотрение системы, направленной на создание оптимальных условий труд: сортировку (сепарацию ненужного), соблюдение порядка (рациональное размещение предметов), содержание в чистоте, стандартизацию рабочих процессов и совершенствование порядка.
6. Картирование процессов	Картирование потока создания ценности. Подготовка текущей, идеальной и целевой карты процесса. Время протекания процесса. Оптимизация алгоритмов.
7. Потери и их устранение	Выявление и минимизация действий или процессов, которые не добавляют ценности продукту или услуге. Основные виды потерь: перепроизводство, излишние запасы, дефекты и переделки, ненужную транспортировку, простои и неэффективные движения.
8. Подготовка и реализация проектов по улучшениям процессов	Анализ целевой карты, определение областей для улучшения, разработка и планирование мероприятий улучшения, их внедрение и оценка результатов.
9. Обеспечение эффективного взаимодействия при реализации проектов по улучшениям процессов	Анализ и подготовка мер, направленных на координацию действий участников, обмен информацией и решение возникающих проблем.
10. Закрепление сформированных изменений	Финализация проекта улучшений. Рассмотрение инструментов закрепления проведенных изменений. Работа с установками мышления и сопротивлением. Управление изменениями.
11. Проектная работа	Анализ проблем, выявленных при картировании. Анализ первопричин. Диаграф связей и пирамида проблем. Подготовка бережливого проекта.
12. Командообразующее мероприятие	Формирование команд улучшений процессов, распределение ролей между участниками. Рассмотрение в



	игровой форме основных инструментов бережливого производства, определение и устранение причин неэффективности.
--	--

### 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).

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации *«Основы бережливого управления процессами в образовательной организации»* относится к первой стоимостной группе.

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.	Абдуллаев Гусейн Айдынович	Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова Магистратура «Государственное и муниципальное управление»	ПК «Сквозной инвестиционный поток» (2024 г.)	РАНХиГС, Начальник административно-организационного отдела Института ВШГУ, Штатный, безвозмездно	-	-	-	-	Тема 11. Проектная работа
2.	Даниш Александр Геннадьевич	Южно-Российский государственный технический университет (НПИ), Специальность: Экономика и управление на предприятии (машиностроение) Квалификация: экономист-менеджер	Профессиональная переподготовка в области оценочной деятельности (2015), Сертификат обучения в школе модераторов (программа «Организация работы в образовательных программах», РАНХиГС, февраль 2018), Сертификат по программе наставничества (2018), Сертификат участника проектной деятельности (2017), Сертификат в области проектного управления проектами по российской методологии ПМ СТАНДАРТ:	РАНХиГС, Директор Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ  Штатный преподаватель, безвозмездно	Кандидат экономических наук, доцент	-	-	-	Тема 3. Инструменты бережливого управления Тема 8. Подготовка и реализация проектов по улучшениям, Тема 11. Проектная работа



№ 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)	
			базовый уровень (2019), сертификат по управлению проектами по международной методологии PRINCE2 Practitioner (2019); ассессор федерального конкурса «Проектный Олимп»; ПК «Сквозной инвестиционный поток» 2024 год						
3.	Ивлева Ольга Алексеевна	Северо-Кавказская академия государственной службы. Специальность «Экономист. Специалист по налогообложению», 2006 г.	ПК «Организация проектной работы в образовательных программах» (2018г.), ПК «Методика проведения форсайт-сессии. Модерация групповой работы» (2018г.); ПК «Технологии модерации и фасилитации групповой работы» (2022 г.); ПК «Сквозной инвестиционный поток» (2024 г.)	РАНХиГС, Директор программы Центра управления групповой коммуникацией Института ВШГУ  Основное место работы – штатный  Почасовая оплата труда		13	10	3	Тема 3. Инструменты бережливого управления Тема 4. Стандартизированная работа Тема 6. Картирование процессов Тема 7. Потери и их устранение Тема 11. Проектная работа
4.	Ильин Сергей Николаевич	Волжская государственная инженерно- педагогическая академия. Специальность «менеджмент		Директор Производственных систем Росатома ГК «Росатом»  Безвозмездно		10	10	10	Тема 10. Закрепление сформированных изменений

№ 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)	
5.	Кувшинов Андрей Игоревич	Белгородский государственный университет, физика, учитель физики и математики средней школы, 1997 г.  Международный институт менеджмента «ЛИНК», менеджер в бизнесе, 2006 г.	ПК «Проектное управление в государственном секторе»; PM Expert, Эксперт в области управления проектами (Сертификат соответствия); ПК «Сквозной инвестиционный поток» (2024 г.)	РАНХиГС, Директор Центра управления программами и проектами Института ВШГУ  Штатный преподаватель, безвозмездно	-	23	10	10	Тема 2. Введение в управление процессами Тема 5. Организация рабочего пространства 5 S Тема 8. Подготовка и реализация проектов по улучшениям, Тема 9. Обеспечение эффективного взаимодействия при реализации проектов по улучшениям процессов Тема 11. Закрепление сформированных изменений процессов Тема 11. Проектная работа
6.	Троценко Павел Сергеевич	Бакалавриат, «Государственное и муниципальное управление» Магистратура «Финансовый контроль и гос. аудит»	ПК «Сквозной инвестиционный поток» (2024 г.)	РАНХиГС, Заместитель начальника административно- организационного отдела Института ВШГУ  Основное место работы – штатный, безвозмездно	-	-	-	-	Тема 6. Картирование процессов Тема 7. Потери и их устранение Тема 11. Проектная работа
7.	Погорельская Татьяна Анатовна	Южно-Российский государственный политехнический университет имени М. И. Платова,		НОУ ДПО "Институт аэронавигации», заместитель заведующего производственной кафедрой аэронавигационного				2	Председатель ИАК



№ 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)	
		Специальность «Экономика и управление на предприятии»		обеспечения  РАНХиГС – оплата по договору ГПХ					

### **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 видеопроекторным 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.

Реализация программы с применением электронного обучения осуществляется через предоставление авторизованного доступа на информационно-образовательный портал Института ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы обучения.

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

#### ***Самостоятельная работа***

Самостоятельная работа предполагает самостоятельное изучение электронного курса «Процессное управление» в объеме 24 ак.часов, расположенного на информационно-образовательном портале Института ВШГУ РАНХиГС.



## **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 исполнительной 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

**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 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/ep.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 организации дополнительного профессионального образования).

#### ***План мероприятий по реализации бережливого проекта в организации дополнительного профессионального образования***

1. Выбрать один из процессов для формирования и реализации бережливого проекта в организации дополнительного профессионального образования.
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 4.1.2

### 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"> <li>- знает основы бережливого управления процессами в образовательной 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;</li> <li>- умеет эффективно организовывать и управлять процессами в организации дополнительного профессионального образования, применяя инструменты бережливого управления</li> </ul>
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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;</li> <li>– 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;</li> <li>– способен систематизировать собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесс подразделения организации или административный регламент</li> </ul>

	подразделения организации и регламентирующих документов.
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<p>- способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности;</p> <p>– 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</p>