

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 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Основы бережливого управления (для преподавателей)»

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчик:

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

А.И. Кувшинов,
директор центра управления программами и проектами Института ВШГУ 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 № 07.

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.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. Содержание программы повышения квалификации.....	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы по темам (разделам).....	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	16
4. Оценка качества освоения программы.....	24

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «*Основы бережливого управления (для преподавателей)*» разработана в целях развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» до 2030 года, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2022 г. № 3640-р

1.1. Цель и задачи реализации программы

Программа направлена на повышение профессионального уровня слушателей в рамках имеющейся квалификации.

Цель реализации программы: формирование знаний, умений и навыков по практическому использованию инструментов бережливого управления при реализации бережливых проектов.

Задачи реализации программы:

- ✓ освоение методологии бережливого производства в применении к процедурам реализации проектов в субъектах Российской Федерации;
- ✓ получение навыков работы по улучшению процессов на примере проекта по улучшению процесса инвестиционного потока;
- ✓ создание коммуникаций с лидерами изменений и формирование сообщества, способного обогащать участников самыми передовыми наработками в области выстраивания и улучшения процессов в рамках национальных и региональных проектов и своих внутренних процессов.

1.2. Нормативная правовая база

Программа разработана с учетом требований следующих нормативно-правовых документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «Об образовании в Российской Федерации».
2. 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).
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 № 81928, начало действия документа - 01.09.2025).
4. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».
6. Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 мая 2018 г., регистрационный № 51016).
7. 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).

8. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000 (зарегистрировано в Минюсте России 28.08.2020 № 59530).

9. 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)».

10. 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».

11. 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».

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

13. 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.

14. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:
✓ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025).

✓ ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст) (ред. от 18.02.2021).

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

✓ «ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.

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. Педагогическая	ОПК-7 ¹ . Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере	<i>Знать:</i> • основные принципы системы бережливого производства, основные виды потерь, их источники и способы их устранения, правила картирования, виды методов производственного контроля и анализа, инструменты формирования инвестиционного потока. • методы планирования, организации, реализации и контроля бережливых проектов; типовые этапы проекта, методы формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов в инвестиционном потоке	<i>Уметь:</i> • систематизировать и анализировать первичные статистические данные для проведения картирования и реализации технологии производственного контроля и анализа в инвестиционном потоке; • планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов в инвестиционном потоке	<i>Владеть навыками:</i> • разработки и реализации программ по практическому применению инструментов производственной системы при реализации инвестиционного проекта, обеспечивающих качество подготовки обучающихся; • систематического применения картирования, производственного контроля и анализа в целях оптимизации процессов инвестиционного потока.
ВД 2 Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПСК-1 ² . Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	<i>Знать:</i> теорию процессного управления; основы проектного управления; принципы и методы управления изменениями; основы операционного менеджмента; методы принятия управленческих решений;	<i>Уметь:</i> планировать проекты по внедрению изменений; оценивать риски выбранных решений использовать программное обеспечение для управления проектами; осуществлять коммуникации, проводить рабочие	<i>Владеть навыками:</i> планирования внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации; методической помощи команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000 (зарегистрировано в Минюсте России 28.08.2020 № 59530).

² Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудоустройство С/03.7).

		типовые возможности программного обеспечения для управления процессами	совещания, находить консенсус; оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений	управления организации; оценки эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации
ВД 3 Реализация инвестиционного проекта	ПСК-2 ³ . Управление эффективностью инвестиционного проекта	<i>Знать:</i> • принципы структурирования инвестиционного проекта; • методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов; • методы и модели управления инвестиционными проектами; • инструменты проектного финансирования; • особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики.	<i>Уметь:</i> • разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту; • оценивать ресурсы операций инвестиционного проекта; • разрабатывать план реализации инвестиционного проекта; • оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту	<i>Владеть навыками:</i> • планирования этапов реализации инвестиционного проекта; • оценки ресурсов операций инвестиционного проекта; • управления командой инвестиционного проекта.

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются профессорско-преподавательский состав, работники и эксперты филиалов РАНХиГС.

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения - очная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость программы составляет 92 академических часов, из которых 78 ак.часа контактной работы со слушателем, в том числе 34 ак.часа с применением дистанционных образовательных технологий обучения, из которых - 4 ак.часа итоговой аттестации; 14 ак.часов – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 4 недели 5 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

³ Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н (зарегистрировано в Минюсте РФ 8 мая 2018 г., регистрационный № 51016, трудовая функция В/01.7).

Предельная максимальная численность лекционной группы – 40 человек, практической (семинарской) группы – 40 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 – 4 недели 5 дней				
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 дней
УЗ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО	УЗ ДОТ СР ЭО ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением с применением дистанционных образовательных технологий.

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА ДОТ - итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Основы бережливого управления (для преподавателей)»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (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 том числе				Всего	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	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Раздел 1. Инвестиционный поток и бережливость	20	12	2	10			8		8						ОПК-7 ПСК-1 ПСК-2
1.1.	Введение в бережливые производственные системы	2	2	2												
1.2.	Методика реализации проекта по улучшениям. Примеры реализованных проектов	2	2		2											
1.3.	Паспорт персонального проекта по улучшениям. Практикум.	2	2		2											
1.4.	Персональное лидерство	4	2		2			2		2						
1.5.	Стандартизированная работа	6	2		2			4		4						
1.6.	Лучшие практики бережливого производства	4	2		2			2		2						
2.	Раздел 2. Картирование потока	30	8	6	2			14	2	12		8				ОПК-7 ПСК-1 ПСК-2

2.2.	Картирование потока создания ценности	6	2	2				4		4						
2.3.	Оптимизация алгоритмов	6						6		6						
2.4.	Деловая игра по бережливым технологиям управления	2	2		2											
2.5.	Работа с установками мышления и сопротивлением	6						2		2		4				
2.6.	Управление изменениями	2	2	2												
2.7.	Персональное лидерство	8	2	2				2	2			4				
3.	Раздел 3. Работа с проблемами	18	8	2	6			8	2	6		2				ОПК-7 ПСК-1 ПСК-2
3.2.	Практикум по работе с выявленными проблемами и составление плана мероприятий	8	2		2			4		4		2				
3.4.	Деловая игра по бережливым технологиям управления	4	2		2			2		2						
3.5.	Работа с кейсами	2	2		2											
3.7.	Персональное лидерство	4	2	2				2	2							
4.	Раздел 4. Заккрытие проекта	8	4	2	2			4		4						ОПК-7 ПСК-1 ПСК-2
4.1.	Финализация проекта улучшений. Инструменты закрепления проведенных изменений	2	2	2												
4.2.	Деловая игра по бережливым технологиям управления	4						4		4						
4.3.	Подготовка артефактов	2	2		2											
5.	Раздел 5. Образовательная деятельность в системе обучения дополнительного профессионального образования кадров публичного управления	12	8		8							4				ОПК-7 ПСК-1 ПСК-2
5.1	Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления	8	8		8							4				
	Всего:	88	40	12	28			34	4	30		14				
	Итоговая аттестация:	4	Защита проекта													4/3 (П)⁴
	ИТОГО:	92	40	12	28			34	4	30		14			4	

⁴ Итоговая аттестация предполагает форму зачета в виде защиты сквозной проектной работы с применением дистанционных образовательных технологий.

2.3. Содержание программы по темам (разделам)

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам (разделам)

Тема (раздел)	Содержание темы (раздела)
Раздел 1. Инвестиционный поток и бережливость	Введение в бережливые производственные системы. Концепция производственных систем Росатома. Примеры реализованных проектов. Паспорт персонального проекта по улучшениям. Практикум. Персональное Лидерство. Стандартизированная работа. Лучшие практики бережливого производства. Проектная работа.
Раздел 2. Картирование инвестиционного потока	Картирование потока создания ценности. Оптимизация алгоритмов. Деловая игра по бережливым технологиям управления. Работа с установками мышления и сопротивлением. Управление изменениями. Персональное лидерство.
Раздел 3. Работа с проблемами	Практикум по работе с выявленными проблемами и составление плана мероприятий. Деловая игра по бережливым технологиям управления. Работа с кейсами. Персональное лидерство.
Раздел 4. Закрытие проекта	Финализация проекта улучшений. Инструменты закрепления проведенных изменений. Деловая игра по бережливым технологиям управления. Повышение ресурсного состояния. Процессное моделирование.
Раздел 5. Образовательная деятельность в системе обучения дополнительного профессионального образования кадров публичного управления	ДПО кадров публичного управления как андрагогическая практика. Взрослый обучающийся как субъект образовательного взаимодействия: современные особенности. Принципы образования взрослых. Специфика ДПО кадров публичного управления как андрагогической практики. Развитие личностного потенциала человека и сопровождение карьеропостроения как ключевая задача программ ДПО кадров публичного управления. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления Субъекты, способы и средства образовательного проектирования. Дизайн образовательных продуктов в сфере ДПО. Планирование образовательных результатов слушателей на основе изучения их образовательных потребностей. Методика разработки учебно-методического комплекса дополнительной профессиональной программы (возможные вариации). Образовательные технологии активизации обучения в практиках ДПО (тренинг, модерация, дискуссия, деловая/ролевая игра, ситуационные задачи/кейс-метод, обучение в рамках проекта) Сторителлинг как образовательная практика. Коучинг в работе с кадрами публичного управления. Образовательное взаимодействие в цифровых образовательных средах. Технологическое обеспечение ускоренной профессионализации кадров публичного управления в практиках ДПО. Принципы оценки результативности программ ДПО для кадров публичного управления. Компетентностно-ориентированные оценочно-диагностические средства в практиках ДПО кадров публичного управления. Оценивание постпрограммных образовательных эффектов.

	Особенности методологии ВШГУ РАНХиГС в проектировании и реализации программ ДПО для кадров сферы публичного управления Анализ образовательных потребностей слушателей и запроса со стороны работодателя (определение компетентностных дефицитов обучающихся). Определение цели, задач программ ДПО, общих образовательных результатов, способов оценивания образовательных результатов слушателей. Особенности проектирования дидактического дизайна программ ДПО (содержание и учебно-методическая обеспеченность): • структурирование содержания; • порядок организации образовательных коммуникаций в рамках программ ДПО (приоритеты в выборе форм и способов образовательного взаимодействия/образовательных технологий); • порядок создания и использования фонда оценочных средств по ДПП (ФОС ОП); • порядок организации и проведения ИА; • порядок постпрограммного сопровождения выпускников ДПО; • порядок осуществления «обратной связи»; • формирование педагогического штата (команды преподавателей) программ ДПО. Разработка учебно-методического комплекса дополнительной профессиональной программы Методика разработки учебно-методического комплекса дополнительной профессиональной программы. Подготовка проекта УМК ДПП группой.
--	---

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, Белгородский государственный университет, физика, учитель физики и математики средней школы 2006, Международный институт менеджмента «ЛИНК», менеджмент в бизнесе	ПК «Проектное управление в государственном секторе» PM Expert, Эксперт в области управления проектами (Сертификат соответствия)	Центр управления проектами Института ВШГУ РАНХиГС, директор <i>Почасовая оплата труда</i>		23	10	10	Раздел 1. Инвестиционный поток и бережливость Раздел 2. Картирование инвестиционного потока Раздел 3. Работа с проблемами Раздел 4. Закрытие проекта
2.	Еварович Светлана Анатольевна	1993, Томский государственный университет: история; историк, преподаватель общественно-политических дисциплин. 1999, Томский государственный университет: Государственное и муниципальное управление; менеджер в сфере государственного и муниципального управления	НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Совершенствование организации профессионального развития управленческих кадров» НИУ «Высшая школа экономики», ПК «Управление образовательными программами» НИУ «Высшая школа экономики», «Специфика использования интерактивных	Директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института ВШГУ Основное место работы - штатный. <i>Почасовая оплата труда</i>	Кандидат педагогических наук	30	21	17	Раздел 5. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления Тема 5.1. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО

№ 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)	
			методов обучения в профессиональной подготовке управленческих кадров»						кадров публичного управления
3.	Чепурнова Елена Сергеевна	2001, МПГУ, бакалавриат, бакалавр образования по специальности «Естествознание»; 2003, МПГУ, магистратура, магистр физико- математического образования	ПК «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», РАНХиГС, 2020	Институт ВШГУ РАНХиГС, Центр развития лидерских и управленческих компетенций, заместитель директора Основное место работы – штатный	-	17	17		Раздел 5. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО кадров публичного управления Тема 5.1. Образовательное проектирование и реализация образовательного взаимодействия в практиках ДПО

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, оборудованные 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 в дистанционном режиме проводится через Автоматизированную систему смешанного обучения (СДО) АСУО. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал Института ВШГУ new.portal.gosedu.ru, через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения. 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.

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

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.

Самостоятельная работа

Слушатели самостоятельно изучают нормативно-правовые документы, материалы и электронные курсы, размещенные на платформе new.portal.gosedu.ru, а также: самостоятельный разбор прикладных кейсов. Пример кейса представлен ниже.

Кейс «Ранжирование проектных инициатив и формирование портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей»

По итогам совещания об организации работы в связи с введением института кураторства федеральных округов заместителями Председателя Правительства Российской Федерации (от 23.08.2021 года, <http://government.ru/orders/selection/404/43055/>) сформирован ряд поручений:

1. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов исходить из следующих ключевых целей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и федеральных округов:
 - рост выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности по субъектам Российской Федерации;
 - рост доходов населения;
 - рост объема инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств);
 - рост численности занятых
2. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить не более пяти проектов (реализуемых или планируемых к реализации) по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, направленных на социально-экономическое развитие территорий и оказывающих влияние на рост показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по образу результата на 1 января 2024 года и 1 января 2030 года.
3. Заместителям Председателя Правительства Российской Федерации – кураторам федеральных округов совместно с высшими исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации определить до пяти ключевых вопросов по каждому субъекту Российской Федерации, входящему в курируемый федеральный округ, решение которых окажет наибольшее положительное влияние на динамику показателей, указанных в пункте 1 настоящего протокола, с предложениями по решению и образу результата на 1 января 2024 года.
4. Для выполнения указанных поручений, сформируйте предполагаемый перечень стратегических инициатив, направленный на достижение показателей из п.1 и внесите в таблицу 6.
5. Выполните анализ и оценку проектных инициатив по критериям ценности и реализуемости в таблице 6.
6. Выполните ранжирование проектных инициатив, согласно таблице 7.
7. Примите управленческое решение о формировании состава портфеля проектов, направленного на достижение стратегических целей (показателей).

Таблица 6

№	Наименование проекта	Запланированны е результаты проектов	Ценность, балл					Сумма баллов по критериям ценности	Реализуемость, балл		Сумма баллов по критериям реализуемости
									Техническая сложность	Уровень рисков	
	Вес критерия	-									
	Планируемый прирост показателя										
1											
2											
3		-									
4											
5											
6											

Таблица 7

№	Наименование проекта	Сумма баллов по критериям ценности и реализуемости	Финансовое обеспечение		Сводный рейтинг, балл
			Бюджет, млн. руб.	Бюджет, балл	
1					
2					
3					

№	Наименование проекта	Сумма баллов по критериям ценности и реализуемости	Финансовое обеспечение		Сводный рейтинг, балл
			Бюджет, млн. руб.	Бюджет, балл	
4					
5					
6					
	Итого				

Примерный перечень вопросов для подготовки к практическим занятиям

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов

1. Кто должен являться руководителем проекта бережливого в регионе?

- a) любой из заместителей губернатора/главы республики
- b) губернатор/глава республики**
- c) министр, в чью зону ответственности входят вопросы инвестиционной политики региона
- d) приглашенный специалист, владеющий бережливыми технологиями

2. Кто должен являться руководителем головной рабочей группы по реализации проекта «Сквозной инвестиционный поток» в регионе?

- a) любой из заместителей губернатора/главы республики
- b) губернатор/глава республики
- c) приглашенный специалист, владеющий бережливыми технологиями
- d) лицо в статусе не ниже заместителя губернатора /главы республики, ответственное за весь сквозной инвестиционный поток**

3. В чем основное ключевая особенность проекта «Сквозной инвестиционный поток»?

- a) рассматривает инвестиционный процесс как совокупность независимых алгоритмов
- b) рассматривает инвестиционный процесс с точки зрения органов исполнительной власти
- c) рассматривает инвестиционный процесс как единый поток**
- d) рассматривает инвестиционный процесс с точки зрения инвестора

4. Какого вида работ НЕ существует в концепции бережливого управления?

- a) значимая работа
- b) незначимая работа
- c) заключительная работа**
- d) потери

5. Из какого количества этапов состоит бережливый проект?

- a) 6 этапов
- b) 3 этапа
- c) 4 этапа**
- d) 8 этапов

6. 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

7. Какой из перечисленных показателей клиентского пути инвестора НЕ относится к основным показателям, замеряемым в обязательном порядке?

- a) скорость прохождения клиентского пути (процесса)
- b) трудоемкость клиентского пути (процесса)
- c) число документов на клиентском пути (процессе)
- d) число контактов инвестора с органами власти**

8. Что является «периметром проекта» в Сквозном инвестиционном потоке?

- a) нормативно-правовые акты, в рамках которых происходит инвестиционный процесс
- b) границы земельного участка, который выделяется инвестору для строительства
- c) структурные подразделения органов исполнительной власти и организации, где реализуется проект**
- d) географические границы региона

9. Что является «границами проекта» в Сквозном инвестиционном потоке?

- 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

10. Что представляет собой производственный анализ как инструмент в Сквозном инвестиционном потоке?

- a) изучение количества документов инвестиционном в процессе
- b) измерение трудоемкости инвестиционного процесса
- c) анализ количества этапов в инвестиционном процессе
- d) мониторинг улучшаемых показателей процесса в формате «план/факт»**

11. Что представляет собой картирование как инструмент в Сквозном инвестиционном потоке?

- 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»

12. 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

13. Где возникает максимальное количество проблем в Сквозном инвестиционном потоке?

- a) в ресурсоснабжающих организациях
- b) в заполнении инвестором документов
- c) все ответы верны**
- d) на стыках процессов и между основными участниками

14. 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
- c) 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

15. В чем измеряется скорость клиентского пути инвестора?

- a) в количестве документов, фигурирующих в инвестиционном процессе региона
- b) во времени протекания инвестиционного процесса**
- c) во времени ответа органами исполнительной власти на подачу заявления инвестором
- d) в количестве этапов, существующих в инвестиционном процессе

16. Какого параметра НЕТ в картировании?

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

17. 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**

18. Что НЕ входит в план мероприятий по совершенствованию процессов в Сквозном инвестиционном потоке?

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

19. Каким образом проводится анализ удовлетворенности заказчиков процесса в бережливом проекте?

- a) отсутствием или минимизацией жалоб и претензий со стороны инвестора
- b) анкетированием заказчика процесса до и после проведения мероприятий по улучшению**
- c) анализом статистических данных по объему инвестиций в регионе
- d) повышением места региона в Национальном инвестиционном рейтинге

20. Какая самая распространенная проблема возникает при работе с инвестором в Сквозном инвестиционном потоке?

- a) возврат документов**
- b) передача документов на бумажном носителе
- c) большое количество согласующих лиц
- d) длительный срок согласования прав пользования земельным участком

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 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
5. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства.
6. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.
7. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы.
8. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь.
9. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.
10. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.
11. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.
12. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S).
13. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки.
14. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента.
15. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала.
16. Федеральный закон от 1 апреля 2020 г. № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 21.11.2022г.) <https://base.garant.ru/73826576/>;
17. Федеральный закон от 2 августа 2019 г. № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 04.08.2023г.) <https://base.garant.ru/72362156/>;
18. Федеральный закон от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 29.12.2022г.) <https://base.garant.ru/12116250/>;
19. Приказ министерства экономического развития Российской Федерации от 30.09.2021 № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/>;
20. Письмо Министерства экономического развития РФ от 16 декабря 2022 г. № 48376-МК/Д28и «О бережливом проекте «Сквозной инвестиционный поток»» <https://base.garant.ru/407067668/>.

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: справочник 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-karmanное-ru/>;
 7. Царенко А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557225>.

Дополнительная литература:

1. Воронина Л. А., Мизина Д. Н. Перспективы применения лин-менеджмента в сфере услуг // Вестник науки и образования. 2018. № 6 (42). С. 33–37;
2. Гусельникова О. Ю. От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении // Инновации и инвестиции. 2022. № 8. С. 25–35;
3. 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>;
4. 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;
5. 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/err.10.3.100428;
6. Медведева Н. В., Маслюк Н. А. Эволюция регионального инвестиционного стандарта // Современные тенденции развития инвестиционного потенциала в России. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 87–94;
7. Материалы парламентских слушаний «Новые подходы к привлечению инвестиций в регионах в рамках решения задач пространственного развития. Москва, 20 октября 2022 г. URL: <http://council.gov.ru/media/files/N50fm0FLlf6ufo5M7ayvsw7thgw2txLr.pdf>;
8. Соломахин А. Н. Особенности реализации бережливого управления в органах публичной власти: теория и практика // Регион: системы, экономика и управления. 2020. № 3 (50). С. 98–107. DOI: 10.22394/1997-4469-2020-50-3-98-107;
9. 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;
10. Чазова И. Ю., Соломенникова С. И. Применение методов бережливого управления в органах государственной власти // Вестник Удмуртского университета. 2021. Т. 31, вып. 5. С. 834–842. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-5-834-842.

Интернет-ресурсы:

- https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/ Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»;
- https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyy_investicionnyy_klimat/reginveststandart/luchshie_praktiki_proekta_sk_voznoy_investicionnyy_potok/ Лучшие практики проекта «Сквозной инвестиционный поток»;
- https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/ Инвестиционная деятельность
- <http://government.ru/department/361/events/> Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства;
- <http://www.pmi.org> Project Management Institute;
- <http://www.pmi.ru> Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI;
- <http://www.ipma.ch> Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария);
- <http://www.pmi.org/> Официальный сайт Северо-Американского Института Управления Проектами PMI (США).

Справочные системы:

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

4. Оценка качества освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме защиты проекта (плана мероприятий по реализации Сквозного инвестиционного потока).

Задание к защите Плана мероприятий по реализации Сквозного инвестиционного потока

1. Определить орган власти в своем регионе, участвующий в сквозном инвестиционном потоке и сформировать с ним рабочую группу.
2. Выбрать один из процессов в Сквозном инвестиционном потоке для формирования и реализации бережливого проекта.
3. Разработать паспорт проекта по приоритетному направлению в рамках всего «клиентского пути» инвестора.
4. Провести презентацию паспорт проекта.
5. Разработать текущую карту процесса по приоритетному направлению в рамках всего «клиентского пути» инвестора.
6. Разработать идеальную карту процесса по приоритетному направлению в рамках всего «клиентского пути» инвестора.

7. Разработать целевую карту процесса по приоритетному направлению в рамках всего «клиентского пути» инвестора.
8. Сформировать перечень проблем на всех уровнях (федеральный, региональный, муниципальный).
9. Разработать план-график мероприятий по достижению целевых показателей в рамках приоритетного направления «клиентского пути» инвестора.
10. Провести презентацию Плана мероприятий по реализации Сквозного инвестиционного потока.

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 закреплён 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 Сквозного инвестиционного потока и суммарно содержит не менее 75% требуемой информации.

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.2

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-7 - способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере	– знает особенности методологии института ВШГУ РАНХИГС в проектировании и реализации программ дополнительного профессионального образования; – умеет разрабатывать учебно-методические комплексы по тематике дополнительной профессиональной программы – умеет при разработке программ и проведении учебных занятий применять методологию бережливого производства в отношении к процедурам реализации инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации;

	– способен при осуществлении педагогической деятельности обеспечить качество подготовки обучающихся по практическому применению инструментов производственной системы при подготовке и реализации инвестиционных проектов. – способен при осуществлении педагогической деятельности обеспечить качество подготовки обучающихся по систематическому применению картирования, производственного контроля и анализа в целях оптимизации процессов инвестиционного потока.
ПСК-1. Внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования	– знает теорию процессного управления; основы проектного управления; принципы и методы управления изменениями; основы операционного менеджмента; методы принятия управленческих решений; типовые возможности программного обеспечения для управления процессами; – умеет планировать проекты по внедрению изменений; оценивать риски выбранных решений; использовать программное обеспечение для управления проектами; осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.
ПСК-2- управление эффективностью инвестиционного проекта	– знает российское законодательство в области обучения по программам дополнительного профессионального образования; – владеет методологией и технологиями обучения взрослых в соответствии с целями и особенностями организации; – способен научить обучающихся планировать этапы реализации, оценивать ресурсы операций и управлять командой при подготовке и реализации инвестиционного проекта.