

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» апреля 2025г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«Основы бережливого управления»

(наименование программы)

Москва, 2025

Разработчик:

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

Руководитель программы:

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

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации
рассмотрена и рекомендована к утверждению и реализации на заседании Ученого совета
Института ВШГУ от «10» апреля 2025 г., протокол № 04.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации.....	7
2. Содержание программы повышения квалификации.....	8
2.1. Календарный учебный график.....	8
2.2. Учебный план.....	9
2.3. Содержание программы по темам.....	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	12
3.1. Кадровое обеспечение	12
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	14
4. Оценка качества освоения программы.....	18

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Основы бережливого управления» направлена на получение преподавателями и сотрудниками высших учебных заведений новой компетенции в сфере технологий бережливого управления, необходимой для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в образовательных организациях с помощью подготовки и реализации бережливых проектов, а также для создания и реализации программ обучения по бережливому управлению.

1.1. Цель и задачи реализации программы

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

Задачи реализации программы:

- ✓ освоение методологии бережливого управления в применении к процедурам оптимизации процессов в организациях;
- ✓ получение навыков работы по улучшению процессов;
- ✓ формирование навыков подготовки и реализации бережливых проектов.

1.2. Нормативная правовая база

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «Об образовании в Российской Федерации».

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

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

9. 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.).

10. 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).

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

12. Нормативные документы, определяющие требования к выпускнику программы:

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

Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПЛК) (формируются и (или) совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 ¹ . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать: 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 методы	Уметь: применять инструменты бережливого управления для оптимизации административных и образовательных процессов и повышения эффективности работы в организации образования; планировать и реализовывать бережливые проекты с разработкой планов мероприятий по оптимизации процессов	Владеть навыками: эффективного управления процессами в образовательной организации

¹ 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).

		формирования паспорта проекта и разработки планов мероприятий по оптимизации процессов		
ВД 2 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ПСК-1 ² . Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Знать: 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 механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики	Уметь: 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; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов	Владеть навыками: 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 эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации
	ПСК-2 ³ . Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Знать: принципы и правила работы с документами; основы внедрения изменений	Уметь: осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; оценивать ресурсы, необходимые для	Владеть навыками: планирования мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или

² Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 г. № 248н (трудовая функция А/02.6).

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

			<p>ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов; оказывать консультационную помощь работникам организации</p>	<p>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</p>
--	--	--	---	---

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются преподаватели и сотрудники ВУЗов, в том числе подведомственных Министерству обороны Российской Федерации.

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная.

Общая трудоемкость программы составляет 98 академических часов контактной работы со слушателем.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 1 неделя 6 дней.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 20-35 человек, практической (семинарской) группы – 20-35 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 – 1 неделя 6 дней	
1 неделя	6 дней
УЗ/ПА	УЗ/КСР/ИА

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

ПА – промежуточная аттестация.

КСР – контактная самостоятельная работа.

ИА- итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2.1

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Основы бережливого управления»

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.						С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.						Код компетенции			
			Всего		В форме практической подготовки		В том числе		Всего		В форме практической подготовки		В том числе					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Основные принципы и понятия	8	8		4	4												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
2.	Фабрика процессов	8	8		4	4												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
3.	Картирование процессов	8	8		4	4												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
4.	Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов	8	8		4	4												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
5.	Методы и приемы эффективного обучения слушателей основам бережливого управления	10	8		4	4										2/3*		ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2

* Промежуточная аттестация предполагает защиту сквозной проектной работы.

№ п/п	Наименование (разделов/тем) дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.							С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.							Код компетенции		
			Всего	В форме практической подготовки			В том числе			Всего	В форме практической подготовки			В том числе					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20	
6.	Подготовка персонального бережливого проекта	54	54		10		44												ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2
	Всего:	96	94		30	20	44										2		
	Итоговая аттестация:	2			защита проекта											2/3	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2		
	ИТОГО:	98	94		30	20	44										2	2	

*

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

Номер темы и ее наименование	Содержание темы
1. Основные принципы и понятия	Виды управленческой деятельности. Цикл DMAIC. Основы процессного подхода к управлению. Процессная оптимизация. Методы диагностики процессов. Принципы бережливого управления. Гемба. Виды работ. Потери. Типовые источники неэффективности. Система 5С. Введение в Канбан.
2. Фабрика процессов	Деловая игра, направленная на формирование навыков бережливого управления в ходе командной сборки элементов строительных изделий.
3. Картрирование процессов	Основы картрирования. Карта процесса. Основные шаги описания процесса. Нотация BPMN 2.0: описание и основные элементы. Процессная иерархия. Правила картрирования процессов. Диаграмма «спагетти». Практическая работа по картрированию процесса в нотации BPMN 2.0.
4. Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов	Ликвидация простых проблем. Погружение в суть выявленных проблем. Установление взаимосвязей между проблемами («диаграф связей»). Составление прогноза решения проблемы (диаграмма «Проекция решения»). Позиционирование проблем («пирамида проблем»). Особенности эскалации проблем. Установление коренных причин проблемы (модифицированная диаграмма «5 почему?»). Типовые ошибки при построении диаграммы «5 Почему?». Матрица выбора лучшего решения. Методы поиска творческих решений: «Метод 6-3-5». Формирование плана мероприятий. Стандартизация деятельности.
5. Методы и приемы эффективного обучения слушателей основам бережливого управления	Люди и изменения. Особенности мышления людей в рамке изменений. Кривая изменений. Причины сопротивления изменениям. Организация обучения бережливому управлению через реализацию персонального бережливого проекта: шаблоны, обзор лучших практик и примеров. Практикум по формированию структуры образовательной программы по тематике бережливого управления.
6. Подготовка персонального бережливого проекта	Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта. Формирование карты текущего и целевого состояния. Выявление проблем и работа с ними. Поиск первопричин проблем. Формирование плана реализации бережливого проекта. Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

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

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

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

Таблица 3.1.1

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

№ п/п	Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительная квалификация	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
							Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1.	Кувшинов Андрей Игоревич	1997, преподаватель физики и математики 2005, менеджер		Центра управления программами и проектами РАНХиГС, директор центра <i>Безвозмездно</i>	б/с, б/з	15	20	5	Тема 1. Основные принципы и понятия Тема 6. Подготовка персонального бережливого проекта
2.	Ильин Сергей Николаевич	Волжская государственная инженерно- педагогическая академия. Специальность «менеджмент организаций», 2004г.		директор Производственных систем Росатома ГК «Росатом» <i>Дополнительное место работы – договор ГПХ</i>	б/с, б/з	10	10	10	Тема 1. Основные принципы и понятия Тема 2. Фабрика процессов Тема 3. Картирование процессов Тема 4. Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов Тема 5. Методы и приемы эффективного обучения слушателей основам бережливого управления Тема 6. Подготовка персонального бережливого проекта

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

Для обеспечения обучения слушателей имеется следующая материально-техническая база:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотека, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы.

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

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

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

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.

Контактная самостоятельная работа

Контактная самостоятельная работа предполагает работу над подготовкой персонального бережливого проекта в объеме 44 ак. часов по следующему плану:

- ✓ Формирование целеполагания и обоснования бережливого проекта.
- ✓ Формирование карты текущего и целевого состояния.
- ✓ Выявление проблем и работа с ними.
- ✓ Поиск первопричин проблем.
- ✓ Формирование плана реализации бережливого проекта.
- ✓ Формирование новых (изменение существующих) стандартов работы.

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 улучшение межведомственного взаимодействия органов исполнительных власти в инвестиционном процессе

- с) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого производства
- д) проект, направленный на снижение количества документов, фигурирующих в инвестиционном процессе региона

8. Какого параметра НЕТ в картировании?

- а) участники процесса
- б) документы, фигурирующие в процессе
- с) время протекания процесса
- д) затраты инвестора в процессе**

9. Какая из представленных последовательностей картирования правильная?

- а) целевое, идеальное, текущее картирование
- б) идеальное, целевое, текущее картирование
- с) текущее, целевое, идеальное
- д) текущее, идеальное, целевое картирование**

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

- а) краткое описание проблемы
- б) коренные причины проблемы
- с) время протекания процесса**
- д) 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/.
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. Большушина. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. — 115 с. — ISBN 978-5-9795-2105-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121272.html>;
4. Управление проектами: спр. для профессионалов: учеб. пособие: рек. УМО... / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 8-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2012. - 960 с.: ил., табл. - (Современное бизнес-образование). - ISBN 978-5-370-02289-0;
5. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.;
6. Вэйдер Майкл – Инструменты бережливого производства II. -М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://www.litres.ru/maykl-veyder-6161180/instrumenty-berezhlivogo-proizvodstva-ii-kartmannoe-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 отражение изменения культуры производственного менеджмента в условиях ресурсодефицитной экономики // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 12. С. 4837–4850;
3. Малахова А. А., Старова О. В., Арефьев В. А. Бережливое производство как фактор повышения эффективности менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 3. С. 615–634. DOI: 10.18334/epp.10.3.100428;
4. Тяглов С. Г., Такмашева И. В. Развитие бережливого производства в условиях трансформации региональной экономики // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2019. Том.10. № 1. С. 107–119. DOI: 10.17835/2078-5429.2019.10.1.107-119;

Интернет-ресурсы:

<https://minobrnauki.gov.ru/Минобрнауки> России

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

chrome-extension://efaidnbmnnibrscajpcglclefindmkaj/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 промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предполагает зачет в формате защиты сквозной проектной работы.

Примерные требования к подготовке проекта

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

Название: «Указывается наименование проекта».

Описание проекта должно включать следующие разделы и информацию:

1. Общие сведения

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

2. Цели проекта

Код цели	Наименование цели	Количество целевых показателей (шт.)	
		2024 год	2025 год
1			
2			
3			

3. Целевые показатели проекта

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

4. Границы внедрения проекта

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

Критерии оценки проекта:

Оценка «зачёт» ставится, если сквозной проект содержит не менее 75% требуемой информации.

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в формате защиты (командного) проекта (плана мероприятий по реализации бережливого проекта в образовательной организации).

План мероприятий по реализации бережливого проекта в образовательной организации

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

Задача проектов (требования):

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

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

Критерии оценки проекта:

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

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 4.2.1

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории	<ul style="list-style-type: none"> - 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; - умеет эффективно организовывать и управлять процессами в образовательной организации, применяя инструменты бережливого управления
ПСК-1. Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> – способен выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента; выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению; оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов; – умеет осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами; разрабатывать схемы процессов или административных регламентов; – способен систематизировать собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; разрабатывать регламент процесс подразделения организации или административный регламент подразделения организации и регламентирующих документов.
ПСК-2. Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<ul style="list-style-type: none"> – способен оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности; – способен оказывать консультационную помощь работникам организации, внедрять в действие регламент процесса подразделения организации или административный регламент подразделения организации; внедрять предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации