

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт «Высшая школа государственного управления»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 458F8CD8698157343F17480C0CF8B0A9
Владелец: Кондратенко Олег Игоревич
Действителен: с 19.03.2026 до 12.06.2027

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института ВШГУ РАНХиГС
О.И. Кондратенко
«10» сентября 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

Основы бережливого управления

(наименование программы)

Москва 2026

Разработчик:

Д.Л. Тодоров,
заместитель директора научно-образовательного центра
обмена лучшими практиками государственного управления
и формирования инвестиционного климата в субъектах РФ
Дирекции регионального развития Института ВШГУ РАНХиГС

Руководитель программы:

Е.Н. Подшивалов,
заместитель директора
Института ВШГУ РАНХиГС

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института ВШГУ, рекомендована к реализации, протокол № 37 от «10» сентября 2026 года.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	5
1.3. Планируемые результаты обучения	6
1.4. Категория слушателей	10
1.5. Формы и технологии обучения	10
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	10
1.7. Документ о квалификации.....	10
2. Содержание программы.....	11
2.1. Календарный учебный график	11
2.2. Учебный план	12
2.3. Содержание программы.....	14
3. Организационные условия реализации программы.....	15
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	15
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	16
4. Оценка качества освоения программы	22
4.1. Формы и объем итоговой аттестации.....	22
5. Индикаторы сформированных компетенций.....	24

Приложение № 1. Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка) ¹.

¹ Кадровая справка не входит в состав программы и формируется отдельно.

1. Общая характеристика программы

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

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: формирование и развитие у слушателей компетенций в области бережливого управления, необходимых для выявления и устранения потерь, повышения эффективности управленческих и производственных процессов, а также подготовки и реализации инициатив и проектов по их оптимизации.

Задачи программы:

1. Сформировать системное представление о бережливом управлении, его принципах, подходах, инструментах и возможностях применения для повышения эффективности деятельности организации.
2. Сформировать навыки процессного анализа и диагностики, включая выявление потерь и источников неэффективности, картирование и визуализацию процессов, определение проблемных зон и взаимосвязей между ними.
3. Освоить методы выявления и устранения проблем, определения их коренных причин, поиска и выбора оптимальных решений, а также разработки и планирования мероприятий по совершенствованию процессов.
4. Сформировать навыки подготовки и реализации бережливых проектов, включая определение целей и показателей, разработку карт текущего и целевого состояния, планирование мероприятий, внедрение изменений и стандартизацию улучшенных процессов.
5. Развить компетенции в области управления изменениями и практического применения инструментов бережливого управления, в том числе посредством разработки и защиты персонального бережливого проекта.

1.2. Нормативные правовые акты

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

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 21 декабря 2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
4. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 12.09.2013 № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования».
5. Приказ РАНХиГС от 20.04.2026 № 02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии».

6. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

7. Приказ от 13 января 2026 года № 02-00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

8. Приказ Минтруда России от 23.09.2024 № 497н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами».

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

10. 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».

11. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии 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. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0, утв. Министерством труда и социальной защиты РФ).

14. При разработке программы учтены следующие нормативные документы:

- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
- 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).
- ЕКС - Единый классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, установленный постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 № 787.
- Указ Президента РФ от 6 декабря 2022 № 886 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».
- Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России).
- Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России).

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.3.1

Перечень компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные, профессионально-специализированные компетенции или трудовые функции (ОПК, ПСК, ПК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-1 ² . Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<i>Владеть навыками:</i> – применения принципов экономической, организационной и управленческой теории при решении профессиональных задач; – системного анализа процессов и выявления потерь и источников неэффективности; – применения методов картирования и визуализации процессов; – использования инструментов анализа проблем и поиска их коренных причин; – разработки и выбора решений, направленных на повышение эффективности процессов; – планирования и реализации мероприятий по совершенствованию процессов; – подготовки персонального бережливого проекта, включая формирование целей, карты	<i>Знать:</i> – основные положения и принципы экономической, организационной и управленческой теории, применяемые при решении профессиональных задач; – основные принципы бережливого управления и процессного подхода к управлению организацией; – виды управленческой деятельности, основные этапы и принципы оптимизации процессов; – понятие процесса, его структуру, характеристики и взаимосвязи между процессами; – основные виды потерь и типовые источники неэффективности в деятельности организации; – основные методы диагностики, анализа и картирования процессов; – принципы выявления, анализа и устранения проблем, определения их коренных причин; – основные инструменты бережливого управления, в том числе	<i>Уметь:</i> – применять положения экономической, организационной и управленческой теории при анализе профессиональных задач и принятии управленческих решений; – анализировать существующие процессы, определять их проблемные зоны и источники потерь; – осуществлять диагностику и картирование процессов с целью выявления возможностей для их совершенствования; – выявлять и структурировать проблемы, устанавливать взаимосвязи между ними и определять их коренные причины; – выбирать и применять инструменты бережливого управления в зависимости от характера выявленной проблемы; – разрабатывать предложения по оптимизации процессов и снижению потерь;

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970.

		текущего и целевого состояния, плана мероприятий и новых или измененных стандартов работы; – применения принципов управления изменениями при реализации инициатив по совершенствованию процессов; – оценки результатов внедрения изменений и закрепления достигнутых улучшений посредством стандартизации деятельности.	5С, Канбан, диаграмму «спагетти», «5 почему?» и иные инструменты анализа и совершенствования процессов; – основные этапы подготовки и реализации бережливого проекта; – принципы управления изменениями, причины сопротивления изменениям и подходы к их преодолению; – принципы стандартизации деятельности и закрепления результатов улучшений.	– определять целевое состояние процесса и формировать план мероприятий по его достижению; – оценивать возможные результаты предлагаемых изменений и выбирать наиболее целесообразные решения; – разрабатывать и реализовывать мероприятия в рамках бережливого проекта; – учитывать человеческий фактор и возможное сопротивление персонала при подготовке и реализации изменений; – разрабатывать и актуализировать стандарты работы после внедрения улучшений.
ВД 2. Подготовка инвестиционного проекта	ПСК-1 ³ . Разработка инвестиционного проекта	<i>Владеть навыками:</i> – подготовки предложений по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также с целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика; – бюджетирования инвестиционного проекта; – предварительной оценки эффективности инвестиционного проекта; – расчета срока окупаемости и потребности в кредитных ресурсах на основе доли собственных средств акционеров проекта; – построения финансовой модели; – подготовки производственного плана;	<i>Знать:</i> – основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта; – методы оценки экономической эффективности отрасли в рамках реализации инвестиционного проекта; – средняя себестоимость отдельных товарных групп на рынке в рамках реализации инвестиционного проекта; – основные факторы риска, их количественная оценка в рамках реализации инвестиционного проекта; – способы управления финансовыми потоками в рамках реализации инвестиционного проекта;	<i>Уметь:</i> – разрабатывать меры по снижению воздействия основных факторов риска на эффективность проекта; – оценивать эффективность проекта; – рассчитывать период окупаемости проекта; – разрабатывать сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды; – оценивать эффективность различных сценариев реализации проекта; – выбирать вариант инвестиционного проекта; – принимать инвестиционное решение;

³ Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 23.09.2024 г. № 497н (трудовая функция А/01.6)

		– оценки устойчивости проекта к изменению условий внутренней и внешней среды; – прогнозирования доходов и расходов инвестиционного проекта; – оценки устойчивости инвестиционного проекта к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды; – включения в финансовую модель проекта возможных мер поддержки федерального и регионального уровня; – оценки рисков проекта.	– принципы бюджетирования в рамках реализации инвестиционного проекта; – технологические процессы в рамках реализации инвестиционного проекта; – методы планирования финансово-хозяйственной деятельности в рамках реализации инвестиционного проекта; – основы стратегического менеджмента в рамках реализации инвестиционного проекта; – слияния и поглощения и частный акционерный капитал в рамках реализации инвестиционного проекта; – инвестиции в акционерный капитал в рамках реализации инвестиционного проекта; – альтернативные инвестиции в рамках реализации инвестиционного проекта; – способы управления инвестиционным портфелем; – поведенческие финансы и способы управления частным капиталом; – системы управления базами данных: виды, основные возможности, порядок работы с презентациями; – основы бухгалтерского учета; – основы финансового моделирования; – основы работы в операционных системах; – основы работы в прикладных программах по созданию презентаций и слайд-шоу; – подбор возможных местных, региональных и федеральных мер	– формировать плановые значения ключевых показателей инвестиционного проекта; – выполнять основные операции по поиску информации; – создавать и воспроизводить видеоролики, презентации, слайд-шоу, медиафайлы и итоговую продукцию из исходных аудиокомпонентов, визуальных и мультимедийных компонентов; – управлять размещением цифровой информации, в том числе на дисковых хранилищах локальной и глобальной компьютерной сети; – формировать медиатеку для структурированного хранения и каталогизации цифровой информации; – публиковать мультимедиа контент в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»; – применять подходы безопасной работы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (защита персональных данных, антивирусная защита, информационная гигиена); – использовать системы управления базами данных для просмотра данных в электронных базах данных; – изменять данные электронной базы данных с использованием систем управления базами данных.
--	--	--	--	--

			поддержки реализации инвестиционного проекта; – основные антивирусные программы; – принципы организации данных в системах управления базами данных; – порядок редактирования данных в системах управления базами данных.	
Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Практический опыт	Знания	Умения
ВД 3. Разработка и реализация проектов	УК-2 ⁴ . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<i>Владеть навыками:</i> – декомпозиции профессиональных целей в конкретные задачи и мероприятия; – выбора и обоснования оптимальных решений с учетом ресурсов и установленных ограничений; – разработки плана реализации мероприятий по совершенствованию процессов; – определения необходимых ресурсов, сроков и последовательности выполнения работ; – корректировки решений и плана мероприятий с учетом результатов реализации и возникающих ограничений.	<i>Знать:</i> – принципы постановки и декомпозиции профессиональных целей и задач; – подходы к выбору способов решения задач с учетом имеющихся ресурсов, ограничений и рисков; – основные инструменты и методы бережливого управления, применяемые для решения профессиональных задач; – требования действующих нормативных правовых актов, учитываемые при осуществлении профессиональной деятельности; – принципы планирования и стандартизации деятельности.	<i>Уметь:</i> – определять задачи, необходимые для достижения поставленной цели, и устанавливать их приоритетность; – анализировать имеющиеся ресурсы, ограничения и риски при выборе вариантов решения; – выбирать оптимальные инструменты и способы решения задач по совершенствованию процессов; – разрабатывать последовательность мероприятий по достижению целевого состояния процесса; – учитывать нормативные требования при подготовке и реализации управленческих решений.

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

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются следующие категории слушателей Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей:

- ✓ лица, замещающие должности в органах публичной власти;
- ✓ руководители, сотрудники подведомственных организаций;
- ✓ руководители, заместители руководителей, руководители структурных подразделений, педагогические работники общеобразовательных и дошкольных образовательных организаций;
- ✓ иные лица.

Требования к образованию: наличие среднего профессионального или высшего образования, или допускаются лица, получающие среднее профессиональное или высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

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

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Периоды обучения по программе составляют: 3 недели 5 дней (таблица 2.1.1).

Общая трудоемкость программы – 72 академических часа, из которых 42 академических часа контактной работы со слушателем, в том числе 2 академических часа итоговой аттестации с применением ДОТ (защита проектов); 30 академических часов самостоятельной работы с применением электронного обучения.

Режим занятий: до 8 академических часов в день.

Предельная максимальная численность лекционной группы – 250 слушателей, практической (семинарской) группы – 120-150 слушателей.

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

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1.1

Календарный учебный график

Период обучения – 3 недели 5 дней	
1-2 недели	3 неделя 5 дней
УЗ, СР ЭО	УЗ, СР ЭО, ИА ДОТ

Календарный учебный график заполнен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия.

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»

№ п/п	Наименование модуля/темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.				Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение), час ⁵	Текущий контроль успеваемости, час.	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные)	Контактная самостоятельная работа, час						Индивидуальные и групповые консультации
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Основные принципы и понятия	8	8	4	4													ОПК-1 УК-2
2.	Стандартизированная работа. Виды потерь	8	8	4	4													ОПК-1 ПСК-1 УК-2
3.	Картирование процессов	8	8	4	4													ПСК-1 УК-2
4.	Работа с выявленными потерями. Подготовка и реализация инициатив по оптимизации процессов	8	8	4	4													ОПК-1 ПСК-1
5.	Подготовка и реализация бережливого проекта. Преодоление сопротивления изменениям	8	8	4	4													ОПК-1 ПСК-1 УК-2

⁵ Самостоятельная работа предполагает изучение слушателями материалов, расположенных на платформе new.portal.gosedu

6.	Подготовка персонального бережливого проекта	30												30				ОПК-1 ПСК-1 УК-2
	Итого:	70	40	20	20									30				
	Итоговая аттестация:	2	защита проекта														2/3(Д)⁶	
	Всего:	72	40	20	20									30			2	

⁶ Итоговая аттестация осуществляется в форме защиты проектов.

2.3. Содержание программы

Таблица 2.3.1

Содержание программы по темам

№ тем	Наименование тем	Содержание тем
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.	Картирование процессов	Основы картирования. Карта процесса. Основные шаги описания процесса. Нотация BPMN 2.0: описание и основные элементы. Процессная иерархия. Правила картирования процессов. Диаграмма «спагетти». Практическая работа по картированию процесса.
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.	Подготовка и реализация бережливого проекта. Преодоление сопротивления изменениям	Ключевые этапы бережливого проекта. Проектные роли. Особенности подготовки и реализации бережливых проектов. Стандартизация процесса после реализации изменений. 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.
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. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

РАНХиГС располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение программы повышения квалификации и итоговой аттестации, предусмотренной учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам

Для обеспечения обучения слушателей по программе 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.

Материально-технические и программные требования к участникам (обеспечиваются слушателями самостоятельно):

- персональный компьютер или ноутбук (рекомендуется) либо иное устройство, обеспечивающее устойчивую работу с веб-сервисами;
- веб-камера и микрофон (рекомендуется использование гарнитуры);
- установленный современный веб-браузер и программные средства просмотра учебных материалов;
- возможность работы с офисными документами и презентациями (например, Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint и др., либо совместимые программные продукты);
- устойчивый доступ к сети Интернет, обеспечивающий участие в видеоконференциях и работу в СДО.

Коммуникация в процессе обучения: в ходе освоения программы слушатели получают методическую поддержку, в процессе обучения имеют возможность задавать вопросы преподавателям и организаторам, в т.ч. имеют возможность получать консультации по электронной почте у преподавателей, принимающих участие в обучении, и через каналы связи, используемые в образовательной среде. Для оперативного информирования и организационного сопровождения может применяться общедоступный мессенджер Мх.

Технологические платформы и адреса размещения:

- сервис видеоконференцсвязи для проведения вебинаров: «МТС Линк» <https://mts-link.ru>;
- система дистанционного обучения для размещения материалов, организации самостоятельной работы и проведения итоговой аттестации: система дистанционного обучения Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru/>. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал ВШГУ через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателя осуществляется с применением электронного обучения на образовательном портале Института ВШГУ <https://portal.gosedu.ru/>. В рамках самостоятельной работы слушатели осуществляют изучение и систематизацию учебного и учебно-методического материала по тематике программы, анализируют профильные практические кейсы и презентационные материалы, направленные на углубление и закрепление знаний в области бережливого управления, а также на формирование навыков применения изученных методов и инструментов на практике.

Примерный перечень вопросов для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям

1. Кто должен являться руководителем бережливого проекта 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 инвестиционным 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 исполнительных 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

Нормативные 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. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/;
3. 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/>;
4. 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/>;
5. 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/>;
6. 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/>;Я
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» <https://base.garant.ru/71937200/>;
8. ГОСТ Р 57522-2017 Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства;
9. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация;
10. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы;
11. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь;
12. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности;
13. ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента;
14. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты;
15. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства. (5S);
16. ГОСТ Р 56405-2015 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки;
17. ГОСТ Р 56406-2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента;
18. ГОСТ Р 57523-2017 Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала;
19. 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: практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14821-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-520330>;
2. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и

доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-innovacionnymi-proektami-511434>;

3. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-518885>;

4. 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>;

5. Управление проектами с использованием Microsoft Project: учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89480.html>;

6. Загеева, Л. А. Управление проектами: учебное пособие / Л. А. Загеева, Е. С. Маркова. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-88247-930-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS;

7. Трубилин, А. И. Управление проектами: учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS;

8. 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;

9. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А.В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - Москва: РАНХиГС, 2021. - 184 с.;

10. Вэйдер Майкл – Инструменты бережливого производства II. -М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://www.litres.ru/maykl-veyder-6161180/instrumenty-berezhlivogoproizvodstva-ii-karmannoe-ru/>;

11. Царенко А. С., Гусельникова О. Ю. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография. Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 206 с.

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/epp.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_skvoznoy_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 форме зачета в виде защиты проекта (плана мероприятий по реализации сквозного инвестиционного потока).

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по программе.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказом от 13.01.2026 № 02-00009/001 Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» к итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают соответствующие документы о повышении квалификации, форму которых образовательная организация устанавливает самостоятельно: удостоверение о повышении квалификации.

Слушатели, не прошедшие итоговую аттестацию или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определяемые образовательной организацией.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), должна быть предоставлена возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из организации, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным слушателем, или с восстановлением на дату проведения итоговой аттестации.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно установленному образовательной организацией.

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.

Примерные требования к подготовке инвестиционного 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 инвестиционного проекта	
2	Ответственный руководитель за реализацию инвестиционного проекта	
3	Сроки реализации инвестиционного проекта	

2. Цели инвестиционного проекта

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

3. Целевые показатели инвестиционного проекта

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

4. Границы внедрения инвестиционного проекта

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

Таблица 4.2.1

Критерии оценки слушателей (итоговая аттестация)

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Выставляется слушателю, если сквозной проект содержит не менее 75% требуемой информации.
«не зачтено»	Выставляется слушателю, если сквозной проект содержит менее 75% требуемой информации.

5. Индикаторы сформированных компетенций

В результате освоения программы у слушателя сформированы следующие компетенции:

Таблица 5.1

Индикаторы сформированных компетенций

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	– анализирует профессиональные задачи с применением принципов процессного и бережливого управления; – выявляет потери, проблемные зоны и источники неэффективности в процессах, определяет их взаимосвязи и коренные причины; – применяет инструменты бережливого управления для анализа и совершенствования процессов, обосновывает выбор соответствующих методов и решений; – разрабатывает мероприятия по оптимизации процессов, оценивает результаты их реализации и обеспечивает стандартизацию достигнутых улучшений; – применяет полученные знания при подготовке и реализации персонального бережливого проекта.
ПСК-1. Разработка инвестиционного проекта	– выявляет и классифицирует потери и источники неэффективности в профессиональных процессах; – осуществляет картирование процессов и определяет возможности их совершенствования; – применяет методы анализа проблем и выявления их коренных причин; – разрабатывает и реализует мероприятия по оптимизации процессов и снижению потерь;

	– разрабатывает персональный бережливый проект и формирует предложения по стандартизации улучшенного процесса.
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	– определяет и структурирует задачи, необходимые для достижения поставленной профессиональной цели; – определяет приоритетность задач и последовательность мероприятий с учетом целей и ожидаемых результатов; – выбирает способы и инструменты решения профессиональных задач с учетом имеющихся ресурсов, ограничений и рисков; – разрабатывает план мероприятий по достижению целевого состояния процесса с учетом установленных сроков и ресурсов; – оценивает результаты реализации решений и при необходимости корректирует план мероприятий с учетом выявленных ограничений и полученных результатов.