Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.07 Бережливое управление в органах публичной власти
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Государственное управление социально-экономическим развитием
(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Мельников Виталий Викторович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления социально-экономическим развитием.

Заведующий кафедрой:

Киселева Наталья Николаевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного управления социально-экономическим развитием.

Рабочая программа дисциплины Бережливое управление в органах публичной власти одобрена на заседании кафедры государственного управления социально-экономическим развитием факультета государственного и муниципального управления Московского областного филиала РАНХиГС

протокол № 5 от 23 марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 4

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 10

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 14

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 31

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 33

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 37

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 38

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Бережливое управление в органах публичной власти обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
ФГОС ВО 01-3046 от 29.03.2021- -	ОПК-5	Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом	ОПК-5.2	Применяет методы бережливого управления для рационального использования ресурсов	ОПК-5.2 З-1. Знает принципы, методы и инструменты бережливого управления
					ОПК-5.2 У-1. Умеет применять инструменты бережливого управления для повышения эффективности расходования бюджетных средств
	ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК-6.2	Моделирует административные процессы и процедуры их реализации в сфере публичного управления, управления в социальной сфере	ОПК-6.2 З-1. Знает основы моделирования административных процессов и процедур в органах власти, методов анализа, оптимизации структуры и процессов управления
					ОПК-6.2 У-1. Умеет разрабатывать административные регламенты в органах власти

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа, на контактную работу по очной форме обучения отводится 38 ч.: 12 ч. – лекции, 24 ч. - практические занятия, 2 ч. на консультацию перед экзаменом, на самостоятельную работу обучающихся – 70 ч., 36 ч. - контроль. Студенты заочной формы обучения изучают дисциплину в объеме

16 ч. контактной работы: 4 ч. – лекции, 10 ч. - практические занятия, 2 ч. на консультацию перед экзаменом, на самостоятельную работу обучающихся – 119 ч., 9 ч. - контроль.

Дисциплина «Бережливое управление в органах публичной власти» изучается на 2 курсе в 3 семестре студентами очной формы обучения, студенты заочной формы обучения изучают ее на 2 курсе в 4 семестре. Изучение дисциплины опирается на полученные ранее знания в области экономической теории, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области методов научных исследований и др. Дисциплина «Бережливое управление в органах публичной власти» предшествует изучению дисциплин «Клиентоцентричность в системе публичной власти», «Контрактная система в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и др.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические подходы к бережливому управлению в органах публичной власти	32	4			8								20	Собеседование, тестирование, практическое задание
Тема 2	Процесс и его компоненты. Карта процесса	32	4			8								20	Собеседование, тестирование, практическое задание

Тема 3	Оптимизация процессов в органах публичной власти	21	2			4								15	Собеседование, тестирование, практическое задание
Тема 4	Опыт внедрения бережливого управления в работу органов публичной власти РФ	21	2			4								15	Собеседование, тестирование, практическое задание
Промежуточная аттестация, консультация		38							2		36				Экзамен
Итого		144	12			24			2		36			70	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	

			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические подходы к бережливому управлению в органах публичной власти	35	1			4								30	Собеседование, тестирование, практическое задание
Тема 2	Процесс и его компоненты. Карта процесса	33	1			2								30	Собеседование, тестирование, практическое задание
Тема 3	Оптимизация процессов в органах публичной власти	33	1			2								30	Собеседование, тестирование, практическое задание
Тема 4	Опыт внедрения бережливого управления в работу органов публичной власти РФ	32	1			2								29	Собеседование, тестирование, практическое задание
Промежуточная аттестация, консультация		11							2		9				Экзамен
Итого		144	4			10			2		9			119	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические подходы к бережливому управлению в органах публичной власти.

Понятия «бережливость» и «бережность», их применимость к управлению в органах публичной власти. История развития бережливого управления. Философский контекст бережливого управления. Системный подход к бережливому управлению в органах публичной власти. Ситуационный подход к бережливому управлению в органах публичной власти. Процессный подход к бережливому управлению в органах публичной власти. Проектный подход к бережливому управлению в органах публичной власти. Клиентоориентированный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.

Тема 2. Процесс и его компоненты. Карта процесса

Процесс как последовательность взаимосвязанных функций (действий), упорядоченных во времени и пространстве. Компоненты процесса: входы, выходы, ресурсы и управление. Наблюдение за процессом и способы фиксации его характеристик. Методология работы с картами процессов. Выбор процесса для исследования. Участники процесса. Создание карты процесса на основе алгоритмов. Три временных варианта карт процесса: текущий, идеальный, плановый. Определение перечня проблем процесса.

Тема 3. Оптимизация процессов в органах публичной власти

Понятие ««ежи» процесса» и его отличие от понятия «проблема процесса». Анализ выявленных при картировании проблем процесса. Методы анализа проблем: диаграф связей, бритва Оккама, проекция решений, пирамида проблем, 5 почему. Подготовка плана мероприятий по оптимизации процесса. Методы подготовки плана оптимизации процесса: матрица выбора, библиотека решений. Содержание плана мероприятий по оптимизации процесса.

Тема 4. Опыт внедрения бережливого управления в работу органов публичной власти РФ

Реализация проекта «Сквозной инвестиционный поток» в субъектах РФ. Проект Росатома «Эффективный регион». Белгородская область: как принципы Lean перешли из исполнительной власти в законодательную. Республика Саха (Якутия): процессный подход и бережливое управление в органах исполнительной власти. Нижегородская область: обучение госслужащих бережливым технологиям. Счетная палата РФ: оптимизация процессного управления в организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Бережливое управление в органах публичной власти входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему

контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Теоретические подходы к бережливому управлению в органах публичной власти	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, задания
Тема 2. Процесс и его компоненты. Карта процесса	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, задания
Тема 3. Оптимизация процессов в органах публичной власти	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, задания
Тема 4. Опыт внедрения бережливого управления в работу органов публичной власти РФ	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, задания

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

(вне контрольных точек):

Задания в тестовой форме по темам

Тест к теме 1

(необходимо выбрать один правильный ответ):

1. Ключевая философская основа бережливого управления, перенесенная в публичный сектор, — это:

а) Сокращение штата сотрудников для уменьшения фонда оплаты труда.

б) Создание ценности для конечного потребителя (гражданина) и устранение потерь в процессах.

в) Полный отказ от регламентов и стандартов в пользу гибкости.

г) Автоматизация всех процессов предоставления государственных услуг.

2. Какое из перечисленных понятий является центральным для теоретического подхода Lean в госсекторе?

а) Ценность (Value) с точки зрения гражданина.

б) Бюджет ведомства.

в) Отчетность перед вышестоящим органом.

г) Количество оказанных услуг.

3. Теоретической основой для адаптации Lean в госсекторе является переосмысление «клиента». Кто является главным «клиентом» в этой модели?

а) Вышестоящее министерство или департамент.

б) Гражданин или бизнес, получающий государственную услугу.

в) Бюджетные ассигнования.

г) Политическое руководство страны.

4. Один из основных теоретических вызовов при внедрении Lean в госуправлении — это:

а) Отсутствие компьютерной техники в учреждениях.

б) Сложность количественного измерения «ценности» услуги и наличие противоречивых требований к результату.

в) Нежелание сотрудников пользоваться современными технологиями.

г) Отсутствие законодательной базы.

5. Теоретический подход «Gemba» в контексте госуслуг означает:

а) Переход на аутсорсинг всех непрофильных функций.

б) Изучение процесса непосредственно на месте его выполнения («место, где создается ценность»), т.е. в офисе приема граждан, в call-центре и т.д.

в) Проведение ежегодных отчетных совещаний в центральном аппарате.

г) Разработку долгосрочных стратегических планов развития.

6. Концепция «Потока создания ценности» (Value Stream) в госсекторе критикует:

а) Высокую заработную плату госслужащих.

б) Наличие большого количества согласований, ожиданий и перемещений документов между отделами, что не создает ценности для гражданина.

в) Слишком быстрое оказание услуг.

г) Отсутствие формальных должностных инструкций.

7. Какой инструмент Lean является теоретической основой для анализа и оптимизации сквозных межведомственных процессов?

а) Диаграмма Парето.

б) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping).

в) Метод «5 почему».

г) Система канбан.

(необходимо указать верно или неверно утверждение):

8. Теоретической целью Lean в госуправлении является оптимизация отдельных функций и департаментов, а не сквозных процессов.

а) Верно

б) Неверно

9. Концепция «Кайдзен» (непрерывные улучшения) предполагает, что в госсекторе улучшения должны инициироваться и проводиться только «сверху вниз», руководством.

а) Верно

б) Неверно

10. Внедрение бережливых технологий в органах власти теоретически нацелено на повышение административных барьеров для более тщательного отбора заявителей.

а) Верно

б) Неверно

(необходимо установить соответствие):

11. Соотнесите принцип бережливого управления с его интерпретацией в публичной власти:

Принцип Lean	Интерпретация в публичной власти
1. Установи вытягивающий принцип	А) Услуга оказывается по запросу гражданина, а не потому, что отделу нужна отчетность о проделанной работе
2. Стремись к совершенству	Б) Создание стандартов оказания услуг и регламентов, чтобы каждый гражданин получал услугу одинакового качества
3. Стандартизируй операции	В) Постоянный сбор обратной связи и поэтапное упрощение процедур для пользователей

12. Соотнесите вид потерь (Муда) в бережливом производстве с его проявлением в деятельности госоргана:

Вид потерь	Проявление в госоргане
1. Ожидание	А) Гражданин многократно представляет одни и те же справки в разные инстанции
2. Лишние движения	Б) Многоуровневая процедура визирования документа, занимающая несколько дней

Вид потерь	Проявление в госоргане
3. Дефекты	В) Очереди в коридорах, простои сотрудников в ожидании решения или документа
4. Излишняя обработка	Г) Ошибка в выданном документе, ведущая к повторному обращению

(необходимо дать короткий ответ):

13. Назовите два ключевых отличия в применении подхода Lean в коммерческом manufacturing и в органах публичной власти.

14. Какой теоретический принцип Lean нарушается, когда гражданин вынужден обращаться в несколько разных окон/ведомств для получения одной комплексной услуги?

15. Почему методология «Андон» (сигнал о проблеме) теоретически сложно приживается в традиционной бюрократической системе?

Тест к теме 2

(необходимо выбрать один правильный ответ):

1. Что такое бизнес-процесс?

а) Любая деятельность сотрудника в рабочее время.

б) Устойчивая, целенаправленная последовательность действий по преобразованию ресурсов для получения результата, ценного для потребителя.

в) Техническая документация на оборудование.

г) Отчет о финансовых результатах компании.

2. Какой из перечисленных элементов НЕ является обязательным компонентом процесса?

а) Входы

б) Выходы

в) Владелец процесса

г) Количество сотрудников в компании

3. Главная цель картирования (моделирования) процесса — это:

а) Создание красивых схем для презентаций.

б) Единое понимание процесса, выявление проблем и точек для улучшения.

в) Увеличение количества отчетных документов.

г) Автоматическое выполнение процесса.

4. Что такое «владелец процесса»?

а) Сотрудник, который дольше всех работает в компании.

б) Лицо, несущее ответственность за результат процесса и имеющее полномочия для его изменения.

в) Генеральный директор компании.

г) Сотрудник, который выполняет большую часть операций в процессе.

5. Какой тип карты процесса наиболее наглядно показывает движение материальных и информационных потоков?

а) Блок-схема (Flowchart)

б) Карта потока создания ценности (Value Stream Map)

в) Ментальная карта (Mind Map)

г) Организационная структура

6. Что обозначает символ ромба на стандартной блок-схеме процесса?

а) Начало или конец процесса.

б) Принятие решения (ветвление процесса).

в) Выполнение операции.

г) Документ или данные.

7. Показатель процесса, измеряющий соотношение полученного результата к затраченным ресурсам, — это:

а) Производительность

б) Эффективность

в) Результативность

г) Цикл времени

(необходимо установить соответствие):

8. Соотнесите компонент процесса и его описание:

Компонент процесса	Описание
1. Вход	А) Лицо или группа, получающая выгоду от результата процесса
2. Выход	Б) Преобразование, выполняемое в рамках процесса
3. Операция	В) То, что процесс получает для дальнейшего преобразования
4. Потребитель	Г) Конечный продукт, услуга или информация, являющаяся результатом процесса

9. Соотнесите тип диаграммы/карты с ее основной целью:

Тип карты/диаграммы	Основная цель
1. Блок-схема (Flowchart)	А) Отображение взаимодействия между различными ролями/отделами в процессе
2. Диаграмма спагетти	Б) Последовательное отображение шагов процесса и точек принятия решений
3. SIPOC	В) Анализ и оптимизация физических маршрутов перемещения людей или объектов

Тип карты/диаграммы	Основная цель
4. Диаграмма Swimlanes	Г) Макро-описание процесса, определяющее Поставщиков, Входы, Процесс, Выходы, Потребителей

(необходимо указать верно или неверно утверждение):

10. Карта процесса "как есть" (As-Is) описывает идеальное, желаемое состояние процесса.
а) Верно
б) Неверно

11. Каждый процесс должен иметь только одного владельца.
а) Верно
б) Неверно

12. Потребителем результата процесса всегда является внешний клиент компании.
а) Верно
б) Неверно

(необходимо дать короткий ответ):

13. Что такое «цикл времени» (Cycle Time) процесса и почему его важно измерять?

14. Назовите два ключевых отличия между картой потока создания ценности (Value Stream Map) и простой блок-схемой (Flowchart).

15. Что такое «узкое место» (Bottleneck) в процессе и как оно влияет на общую производительность?

Тест к теме 3

(необходимо выбрать один правильный ответ):

1. Какой метод используется для выявления коренной причины проблемы?
а) Диаграмма Парето
б) Метод «5 почему»
в) Диаграмма Исикавы
г) Все перечисленные

2. Диаграмма Парето основана на принципе:
а) 5S
б) 20/80 (20% причин вызывают 80% проблем)
в) Непрерывного улучшения
г) Стандартизации

3. Какой инструмент визуализирует взаимосвязь между причиной и следствием, группируя причины по категориям?
а) PDCA

б) Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма)
в) Канбан
г) Пока-ёке

4. Что такое А3-отчет?
а) Отчет на листе формата А3, представляющий ход решения проблемы от идентификации до внедрения контрмер
б) Финансовый отчет компании
в) Годовая отчетность
г) Штатное расписание

5. Основная цель метода «5 почему»:
а) Быстро найти виновного в проблеме
б) Докопаться до коренной причины проблемы, последовательно задавая вопрос «Почему?»
в) Определить стоимость проблемы
г) Увеличить количество совещаний

6. Какой цикл используется для непрерывного улучшения и проверки эффективности мероприятий?
а) PDCA (Plan-Do-Check-Act)
б) SWOT-анализ
в) Канбан
г) Хейдзунка

7. Матрица приоритизации проблем по степени важности и срочности — это:
а) Диаграмма Исикавы
б) Матрица Эйзенхауэра
в) Диаграмма спагетти
г) Стратификация

(необходимо установить соответствие):

8. Соотнесите этап цикла PDCA и его содержание:

Этап PDCA	Содержание этапа
1. Plan	А) Реализация запланированных мероприятий
2. Do	Б) Анализ результатов и сравнение с планом
3. Check	В) Планирование изменений, постановка целей, анализ причин
4. Act	Г) Стандартизация успешных решений и определение новых улучшений

9. Соотнесите инструмент анализа и его основное назначение:

Инструмент анализа	Назначение
1. «5 почему»	А) Визуализация последовательности событий, приведших к проблеме

Инструмент анализа	Назначение
2. Диаграмма Парето	Б) Группировка проблем по категориям для выявления основных
3. Диаграмма Исикавы	В) Определение коренной причины через последовательные вопросы
4. Блок-схема процесса	Г) Анализ логической последовательности операций в процессе

(необходимо указать верно или неверно утверждение):

10. При использовании метода «5 почему» всегда можно остановиться на третьем «почему», если причина уже очевидна.

а) Верно

б) Неверно

11. Диаграмма Парето помогает определить наиболее значимые проблемы, на которых следует сосредоточить усилия.

а) Верно

б) Неверно

12. При разработке плана мероприятий достаточно определить действия, не назначая ответственных и сроки.

а) Верно

б) Неверно

(необходимо дать короткий ответ):

13. Что такое «Смарт-критерии» и для чего они применяются при планировании мероприятий?

14. В чем разница между симптомом проблемы и ее коренной причиной? Приведите пример.

15. Что такое «План контрмер» и чем он отличается от обычного списка действий?

Тест к теме 4

(необходимо выбрать один правильный ответ):

1. В каком году был запущен федеральный проект «Бережливое правительство» как часть национального проекта «Производительность труда»?

а) 2018

б) 2020

в) 2015

г) 2022

2. Какой регион России считается одним из пионеров внедрения бережливых технологий в госуправлении?

а) Москва

б) Калужская область

в) Краснодарский край
г) Республика Татарстан

3. Каков был один из КЛЮЧЕВЫХ первых шагов в большинстве российских пилотных проектов по бережливости?
а) Массовое сокращение чиновников
б) Выбор и разбор сквозных процессов, болезненных для граждан и бизнеса (например, получение пособий, лицензий)
в) Полная цифровизация всех услуг без изменения процессов
г) Увеличение бюджета на закупку нового оборудования

4. Какой инструмент бережливого производства стал наиболее узнаваемым и массово внедряемым в госорганах?
а) Канбан
б) Хейдзунка
в) Система 5С (5S) для организации рабочего пространства
г) Дзидока

5. Что такое «Фабрика процессов» в контексте российского опыта?
а) Новый завод, построенный по принципам Lean
б) Учебный центр, где госслужащие на игровых моделях учатся видеть потери и оптимизировать процессы
в) Цех по ремонту оргтехники в администрации
г) IT-платформа для автоматизации услуг

6. Какой из перечисленных результатов был ДОСТИГНУТ в ряде регионов благодаря внедрению Lean?
а) Полная ликвидация очередей
б) Сокращение времени предоставления услуг (например, с 30 до 10 дней)
в) Рост налоговых сборов на 50%
г) Увеличение штата госслужащих

7. Основной драйвер внедрения бережливого управления в российских органах власти — это:
а) Давление со стороны международных организаций
б) Инициатива федерального центра и поддержка руководства регионов
в) Требования бизнес-ассоциаций
г) Массовые протесты населения

(необходимо установить соответствие):

8. Соотнесите российский орган власти/проект и его роль во внедрении Бережливого управления:

Орган/Проект	Роль
1. АНО «Национальные приоритеты»	А) Координация федерального проекта «Бережливое правительство»
2. Министерство экономического развития РФ	Б) Разработка методических материалов, обучение, проведение аттестации

Орган/Проект	Роль
3. Региональные «Фабрики процессов»	В) Практическое обучение госслужащих на симуляторах

9. Соотнесите проблему до внедрения Lean и типичное решение, применявшееся в российских госорганах:

Проблема (Было)	Решение (Стало)
1. Долгое согласование документов	А) Внедрение единого окна и сквозного процесса без лишних виз
2. Потеря документов в офисе	Б) Внедрение системы 5С и цифрового документооборота
3. Очереди в коридорах	В) Внедрение электронной очереди и поточного принципа приема

(необходимо указать верно или неверно утверждение):

10. Опыт внедрения Lean в России показал, что главным барьером является нехватка финансирования, а не сопротивление сотрудников.

а) Верно

б) Неверно

11. В России был внедрен стандарт «Бережливая поликлиника», который помог оптимизировать потоки пациентов и сократить время ожидания.

а) Верно

б) Неверно

12. Российский опыт показывает, что бережливые технологии эффективны только на федеральном уровне и не применимы в муниципалитетах.

а) Верно

б) Неверно

(необходимо дать короткий ответ):

13. Назовите одну из самых известных сквозных процессов, которые оптимизировались в рамках проекта «Бережливое правительство».

14. Что такое «дорожная карта» в контексте внедрения бережливого управления в российском госсекторе?

15. Какой основной положительный социальный эффект был получен от оптимизации процессов в госорганах по опыту России?

Вопросы для подготовки к опросу по темам:

Вопросы по теме 1.

1. Понятия «бережливость» и «бережность», их применимость к управлению в органах публичной власти.
2. История развития бережливого управления.
3. Философский контекст бережливого управления.
4. Системный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
5. Ситуационный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
6. Процессный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
7. Проектный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
8. Клиентоориентированный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.

Вопросы по теме 2.

1. Процесс как последовательность взаимосвязанных функций (действий), упорядоченных во времени и пространстве.
2. Компоненты процесса: входы, выходы, ресурсы и управление.
3. Наблюдение за процессом и способы фиксации его характеристик.
4. Методология работы с картами процессов.
5. Выбор процесса для исследования.
6. Участники процесса.
7. Создание карты процесса на основе алгоритмов.
8. Три временных варианта карт процесса: текущий, идеальный, плановый.
9. Определение перечня проблем процесса.

Вопросы по теме 3.

1. Понятие ««ежи» процесса» и его отличие от понятия «проблема процесса».
2. Анализ выявленных при картировании проблем процесса.
3. Методы анализа проблем: диаграф связей, бритва Оккама, проекция решений, пирамида проблем, 5 почему.
4. Подготовка плана мероприятий по оптимизации процесса.
5. Методы подготовки плана оптимизации процесса: матрица выбора, библиотека решений.
6. Содержание плана мероприятий по оптимизации процесса.

Вопросы по теме 4.

1. Реализация проекта «Сквозной инвестиционный поток» в субъектах РФ.
2. Проект Росатома «Эффективный регион».
3. Белгородская область: как принципы Lean перешли из исполнительной власти в законодательную.
4. Республика Саха (Якутия): процессный подход и бережливое управление в органах исполнительной власти.
5. Нижегородская область: обучение госслужащих бережливым технологиям.
6. Счетная палата РФ: оптимизация процессного управления в организации.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование	Максимальное	Коэффициент веса	Результат

контрольной точки	количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	контрольной точки	контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1 (практическое задание)	100	0,15	15
КТ 2 (практическое задание)	100	0,15	15
КТ 3 (практическое задание)	100	0,15	15
КТ 4 (практическое задание)	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках контрольных точек и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 – Практическое задание № 1 – Паспорт бережливого проекта

Цель задания: освоить методику оформления инициативы по улучшению в формализованный документ — «Паспорт бережливого проекта». Научиться четко определять проблему, цели, границы, команду и ожидаемые результаты до начала реализации.

Исходная ситуация:

Вы являйтесь сотрудником/руководителем подразделения. В вашей деятельности существует проблема, которая приводит к значительным потерям (времени, денег, материалов) или к неудовлетворенности внутренних/внешних клиентов.

Выберите ОДИН из следующих процессов для улучшения (или предложите свой, согласовав с руководителем):

Процесс согласования документов: Многоступенчатое визирование, длительные простои документов на столах у руководителей, потеря документов.

Процесс приема и обработки заявок от клиентов: Отсутствие единого стандарта, дублирование информации, ошибки при вводе данных.

Процесс организации рабочего места: Хаос на рабочих столах и в общих зонах, постоянная трата времени на поиск инструментов, документов или информации.

Процеск взаимодействия между отделами: Избыточные запросы, нечеткие зоны ответственности, ожидание ответов.

Задача:

Разработать «Паспорт бережливого проекта» по выбранному процессу, заполнив все разделы по предложенной ниже структуре.

Структура Паспорта бережливого проекта:

1. Общие сведения

- Название проекта: (Должно отражать суть улучшения, например: «Сокращение времени согласования договоров с 10 до 3 рабочих дней»).
- Заказчик проекта: (Должность руководителя, заинтересованного в результате).
- Владелец процесса: (Должность).
- Куратор (наставник) проекта: (Должность).
- Руководитель проекта: (Ваша ФИО и должность).
- Команда проекта: (Ключевые участники, их роли).
- Дата начала и окончания проекта.

2. Описание проблемы
   - Что не так? (Краткое описание проблемы в 1-2 предложениях).
   - Количественные данные о проблеме: (Приведите цифры, например: «Среднее время согласования — 10 дней», «Количество ошибок в заявках — 15%», «Ежедневные потери времени на поиск документов — 40 минут на сотрудника»).
   - Какие потери (Муда) присутствуют? (Укажите виды: ожидание, транспортировка, излишняя обработка, дефекты и т.д.).
3. Цели и ожидаемые результаты проекта (по SMART)
   - Конкретная (Specific): Что именно мы улучшим? (Пример: «Сократить время процесса согласования коммерческих предложений»).
   - Измеримая (Measurable): На сколько? (Пример: «...на 70% — с 10 дней до 3 дней»).
   - Достижимая (Achievable): Почему цель реальна? (Пример: «За счет устранения избыточных этапов согласования и внедрения электронного документооборота»).
   - Релевантная (Relevant): Как цель связана со стратегией подразделения/компании? (Пример: «Повысит скорость реакции на запросы клиентов и увеличит их лояльность»).
   - Ограниченная по времени (Time-bound): К какому сроку? (Пример: «...к

4. Границы проекта (Scope)
   - Что входит в проект: (С какого этапа начинается и на каком заканчивается процесс, какие подразделения участвуют. Например: «Процесс начинается с получения договора от менеджера и заканчивается подписью у генерального директора»).
   - Что НЕ входит в проект: (Чего мы касаться не будем. Например: «Не входит в проект: изменение бухгалтерского учета, связанного с договорами»).
5. План основных мероприятий (Высокоуровневый)
   - (Эта часть заполняется после анализа, но в паспорте намечается)
   - №; Мероприятие; Срок; Ответственный.
   - Пример:

1. Провести картирование процесса «Как есть». – 10.11.2024 – Иванов И.И.
2. Провести анализ потерь и выявить коренные причины. – 17.11.2024 – Петров П.П.
3. Разработать карту процесса «Как должно быть». – 24.11.2024 – Команда.
4. Внедрить изменения и стандартизировать новый процесс. – 20.12.2024 – Сидоров С.С.

6. Критерии успеха и метрики
   - Основные показатели (Key Performance Indicators - KPI):
   - Время выполнения процесса (цикл времени) – Было: X, Стало: Y.
   - Количество ошибок/дефектов – Было: X, Стало: Y.
   - Производительность (ед./время) – Было: X, Стало: Y.

- Прочие выгоды: (Качественные улучшения: повышение удовлетворенности сотрудников, прозрачность процесса и т.д.).

7. Ресурсы и бюджет
   - Необходимые ресурсы: (Трудовые: время команды; Материальные: канцелярия, ПО; Информационные: доступ к системам).
   - Бюджет: (Если требуется, указать затраты. Часто в бережливых проектах бюджет стремится к нулю).

КТ – 2 – Практическое задание № 2 – Текущая карта процесса

Цель задания: освоить инструмент картирования потока создания ценности (Value Stream Mapping) для анализа текущего состояния процесса. Научиться выявлять и фиксировать все виды потерь (муда), определять узкие места и измерять ключевые метрики процесса.

Исходная ситуация:

Вы являетесь участником проектной группы по улучшению процесса.

Ваша задача — объективно и детально описать, как процесс выглядит на самом деле, а не как он должен работать по регламенту.

Задача:

Провести анализ выбранного процесса и разработать карту его текущего состояния («Как есть»).

Инструкция по выполнению:

Шаг 1. Подготовка (До картирования)

1. Определите границы процесса: четко обозначьте, где процесс начинается (первое действие/триггер) и где заканчивается (финальный результат для клиента).
2. Определите клиента процесса: кто является конечным потребителем результата процесса (внешний или внутренний клиент)?
3. Соберите команду: в идеале, карту следует рисовать совместно с сотрудниками, которые непосредственно выполняют работу в этом процессе.
4. Подготовьте инструменты: флипчарт, стикеры разных цветов, маркеры. Можно использовать специализированное ПО (MS Visio, draw.io, Miro), но для первого раза рекомендуются бумажные стикеры.

Шаг 2. Сбор данных и картирование (рекомендуется использовать метод «Гемба» — идти туда, где создается ценность)

Вам необходимо последовательно зафиксировать на карте следующие элементы:

1. Поток клиента/материала: отметьте все этапы, которые проходит продукт, документ или клиент.
2. Поток информации: отметьте, откуда поступают команды и данные для запуска и выполнения каждого этапа (заявки, телефонные звонки, электронные письма, приказы).
3. Добавьте данные по каждому этапу процесса: для этого используйте стандартные символы VSM или простые блок-схемы. На каждый этап (стикер) нанесите ключевые метрики:
   - Время цикла (Cycle Time, C/T): сколько времени уходит на выполнение одной операции для одной единицы (заявки, документа и т.д.).
   - Время выполнения заказа (Lead Time, L/T): Общее время, которое единица проводит в процессе от начала до конца (включая ожидание).

- Процент брака/ошибок (% Defects): Доля операций, выполненных с ошибками, требующими переделки.
- Время переналадки (Changeover Time, C/O): Время на подготовку к выполнению операции (если применимо).
- Доступность (Uptime): Процент времени, когда процесс или оборудование доступно для работы.
- Количество людей/оборудования, задействованных на этапе.

Шаг 3. Расчет общих показателей и визуализация потерь

1. Рассчитайте общее время выполнения заказа (Production Lead Time): суммируйте все времена ожидания и обработки по всей цепочке. Отобразите эту цифру на карте.
2. Рассчитайте общее время добавленной ценности (Value-Added Time): суммируйте только те времена циклов (C/T), в течение которых действительно преобразуется продукт/услуга и создается ценность для клиента.
3. Определите и отметьте на карте виды потерь (Муда): используйте цветовые маркеры или специальные символы для обозначения:
   - Перепроизводство (делается больше, чем нужно прямо сейчас)
   - Ожидание (простой людей или документов)
   - Лишняя транспортировка/перемещение
   - Лишняя обработка (ненужные шаги, избыточное согласование)
   - Запасы (невыполненные заявки, документы в стопке)
   - Лишние движения (сотрудника)
   - Дефекты/исправления
   - Нереализованный потенциал сотрудников

Требования к результату:

Предоставьте итоговый документ, который включает:

1. Саму карту процесса «Как есть»: Визуальная схема, созданная вручную (сфотографируйте) или в графическом редакторе.
2. Легенда (условные обозначения): Расшифровка всех использованных символов и цветов.
3. Сводная таблица с ключевыми метриками:
   - Общее время выполнения заказа (Lead Time)
   - Общее время добавленной ценности (Value-Added Time)
   - Процент добавленной ценности = (Value-Added Time / Lead Time) * 100%
   - Общее количество этапов в процессе
   - Краткий аналитический комментарий (1-2 абзаца):
   - Укажите 2-3 самых значимых «узких места» процесса.
   - Перечислите 3-5 наиболее существенных видов потерь, выявленных на карте.
   - Сделайте предварительный вывод: какие этапы являются основными кандидатами на улучшение?

КТ – 3 – Практическое задание № 3 – Анализ проблем процесса

1. Построение диаграммы спагетти (Spaghetti Diagram):

Задача: мысленно представьте или схематично изобразите движение одного курьера в течение часа. Он получил 2 заказа из разных ресторанов, расположенных в противоположных концах района, и затем поехал к клиентам.

Вопрос для отчета: Какие потери наглядно демонстрирует эта диаграмма? (Транспортировка, лишние перемещения). Как это влияет на время доставки и расход топлива?

2. Анализ причинно-следственных связей (Диаграмма Исикавы):

Задача: Выберите одну ключевую проблему, выявленную на предыдущих шагах (например, «Длительное ожидание курьером готовности заказа в ресторане»).

Постройте для нее диаграмму Исикавы, рассматривая причины по 4-6 направлениям (например: Люди, Методы, Машины (Технологии), Материалы, Измерения, Окружающая среда).

Вопрос для отчета: Какие коренные (глубинные) причины этой проблемы вам удалось выявить? (Например, в категории «Методы»: отсутствие системы уведомления ресторана о выезде курьера).

3. Метод приоритизации: Матрица «Последствие / Сложность»

Задача: Выберите 3-4 самые значимые проблемы, выявленные в ходе анализа, и разместите их в матрице. Оси: Влияние на клиента (Последствие) и Сложность/Стоимость решения.

Вопрос для отчета: Какие проблемы из квадранта «Высокое Последствие / Низкая Сложность» (квадрант В) являются главными кандидатами на немедленное решение? Почему?

4. Итоговый отчет (Форма представления результата):

Подготовьте презентацию или документ «Отчет о выявленных проблемах» со следующей структурой:

Резюме: Краткое описание процесса и топ-3 самых критичных проблем.

Текущее состояние процесса: Описание и визуальная схема (спагетти или блок-схема).

Результаты анализа потерь:

- Заполненная таблица 8 видов потерь.
- Выводы по диаграмме спагетти.
- Глубинный анализ ключевой проблемы:
- Диаграмма Исикавы с комментариями.

Приоритизация:

- Матрица «Последствие/Сложность» с обоснованием выбора приоритетных проблем для решения.

КТ – 4 – Практическое задание № 4 – Подготовка плана мероприятий по оптимизации процесса.

Цель задания: на основе карты текущего состояния процесса («Как есть») и анализа проблем разработать детальный, реализуемый и измеримый план мероприятий, направленный на устранение потерь и достижение целевых показателей.

Исходная ситуация:

Ранее вами была разработана Карта текущего состояния процесса [Указать название процесса, например: «Согласование договора аренды муниципального имущества»]. В ходе анализа были выявлены ключевые проблемы, узкие места и количественно оценены потери. Теперь необходимо создать план, который позволит перейти от текущего состояния к целевому.

Задача:

Разработать «План мероприятий по оптимизации процесса», который должен привести к достижению целевых показателей, определенных в паспорте проекта.

Структура и требования к плану мероприятий:

1. Основа для планирования (Вводная часть)

- Краткое описание выявленных ключевых проблем: на основе карты «Как есть» перечислите 3-5 основных проблем (например: «Длительное ожидание согласования

на этапе ЮО», «Дублирование данных в разных системах», «Потеря документов при передаче между отделами»).

- Коренные причины проблем: по каждой ключевой проблеме укажите коренную причину, выявленную с помощью метода «5 почему» или диаграммы Исикавы.
- Целевое состояние процесса (кратко): опишите, как будет работать процесс после улучшений (1-2 предложения). Пример: «Процесс станет сквозным и цифровым, с единым окном входа и сокращенным количеством согласующих».

2. Детализированный план мероприятий (Основная часть)

Заполните таблицу со следующими столбцами:

№ п/п	Мероприятие (Что будет сделано?)	Коренная причина, на которую направлено мероприятие	Ожидаемый эффект/Результат	Ответственный (ФИО, должность)	Срок исполнения	Необходимые ресурсы	Статус	Показатель успеха (KPI)

Требования к заполнению таблицы:

- Мероприятия должны быть конкретными и действиями (глаголы: «внедрить», «устранить», «разработать», «обучить»).
- Связь с коренной причиной обязательна — каждое мероприятие должно устранять конкретную причину проблемы.
- Сроки должны быть реалистичными.
- Ответственные назначаются персонально.
- Показатель успеха должен быть проверяемым и измеримым для каждого мероприятия.

3. Ожидаемые результаты и метрики

- Сводная таблица ключевых показателей процесса до и после оптимизации:

Показатель (KPI)	Текущее состояние («Как есть»)	Целевое состояние («Как должно быть»)
Время выполнения процесса (Lead Time)	14 дней	3 дня
Время добавленной ценности (Value-Added Time)	2 часа	1,5 часа
Процент ошибок/переделок	15%	2%
Количество этапов в процессе	8	4
Процент добавленной ценности (Value-Added Ratio)	(2/112)*100% ≈ 1.8%	(1.5/24)*100% ≈ 6.3%

4. План внедрения и мониторинга

- Пилотное внедрение: укажите, будет ли запуск пилотного проекта (на какой части процесса/в каком отделе) и его сроки.

- Обучение сотрудников: перечислите мероприятия по обучению сотрудников новому процессу.
- Мониторинг и контроль: как будет отслеживаться выполнение плана? (Например: «Еженедельные оперативные совещания проектной группы», «Ведение плана в таблице с регулярным обновлением статусов»).
- Ответственный за мониторинг: (ФИО, должность).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках контрольных точек определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания опроса

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-40	студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий,
степень осознанности, понимания изученного	0-30	обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры
языковое оформление ответа	0-30	излагает материал последовательно и правильно с точки зрения нормы языка, грамотности.
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания результатов тестирования

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-100	студент полностью решает тест, даёт правильные ответы
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания практических заданий

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-60	студент полно и правильно выполняет задания
Обоснованность содержания и выводов	0-40	обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике и делает правильные выводы по решенным заданиям
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для решения задач открытого типа и практических заданий студенту разрешается использование калькулятора и/или электронных таблиц Excel.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы открытого типа для подготовки к экзамену:

1. Понятия «бережливость» и «бережность», их применимость к управлению в органах публичной власти.
2. История развития бережливого управления.
3. Философский контекст бережливого управления.
4. Системный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
5. Ситуационный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
6. Процессный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
7. Проектный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
8. Клиентоориентированный подход к бережливому управлению в органах публичной власти.
9. Процесс как последовательность взаимосвязанных функций (действий), упорядоченных во времени и пространстве.
10. Компоненты процесса: входы, выходы, ресурсы и управление.
11. Наблюдение за процессом и способы фиксации его характеристик.
12. Методология работы с картами процессов.
13. Выбор процесса для исследования.
14. Участники процесса.
15. Создание карты процесса на основе алгоритмов.
16. Три временных варианта карт процесса: текущий, идеальный, плановый.
17. Определение перечня проблем процесса.
18. Понятие ««ежи» процесса» и его отличие от понятия «проблема процесса».
19. Анализ выявленных при картировании проблем процесса.
20. Методы анализа проблем: диаграф связей.
21. Методы анализа проблем: бритва Оккама.
22. Методы анализа проблем: проекция решений.
23. Методы анализа проблем: пирамида проблем.
24. Методы анализа проблем: 5 почему.
25. Подготовка плана мероприятий по оптимизации процесса.
26. Методы подготовки плана оптимизации процесса: матрица выбора.
27. Методы подготовки плана оптимизации процесса: библиотека решений.
28. Содержание плана мероприятий по оптимизации процесса.
29. Реализация проекта «Сквозной инвестиционный поток» в субъектах РФ.
30. Проект Росатома «Эффективный регион».
31. Белгородская область: как принципы Lean перешли из исполнительной власти в законодательную.
32. Республика Саха (Якутия): процессный подход и бережливое управление в органах исполнительной власти.
33. Нижегородская область: обучение госслужащих бережливым технологиям.
34. Счетная палата РФ: оптимизация процессного управления в организации.

Задания закрытого типа:

Задание закрытого типа является обобщением элементов индивидуального бережливого проекта, подготовленного в ходе семестра на каждую контрольную точку, и включает в себя краткую презентацию результатов бережливого проекта.

Презентация бережливого проекта должна содержать:

1. Паспорт проекта;
2. Текущую карту процесса;
3. Перечень проблем процесса;
4. Результаты анализа проблем процесса;
5. План мероприятий по оптимизации процесса.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения задач открытого типа и контрольных работ студенту разрешается использование калькулятора

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины

Важным условием успешного освоения дисциплины является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые

необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Бережливое производство как современная инновационная концепция эффективного управления предприятиями энергетической отрасли : монография / А. А. Сагдеева, И. А. Гусарова, Г. Х. Яруллина, М. В. Райская. - Казань : КНИТУ, 2018. - 100 с. - ISBN 978-5-7882-2486-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1895539.

2. Авдеева, Е. С. Инновационный подход к управлению бережливой деятельностью предприятий и их производственной инфраструктурой : монография / Е. С. Авдеева, С. П. Лапаев ; под ред. В. Т. Денисова. – Саратов :Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС, 2019. - 201 с. – ISBN 978-5-8180-0568-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2222900.

8.2. Дополнительная литература

1. Дебердиева, Е.М. Обоснование управленческих решений по внедрению инструментов бережливого производства. Ч.1. Теоретический аспект: учебник / Е. М. Дебердиева, В.В. Пленкина, И.В. Осиновская. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022. — 173 с. — ISBN 978-5-9961-2881-5, 978-5-9961-2882-2 (ч.1). — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/126809.html (дата обращения: 26.10.2025).
2. Целютина, Т.В. Мотивация и лидерство в бережливых производствах: монография / Т. В. Целютина, Ж.Н. Авилова. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 211 с. — ISBN 378-5-361-00837-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https:// www.iprbookshop.ru/126460.html (дата обращения: 07.05.2023).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации
5. Федеральный Закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ "О валютном регулировании и валютном контроле".
6. Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности в Российской Федерации».

7. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти.
8. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике"
9. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/.
10. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.
11. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

8.4 Интернет-ресурсы

1. Библиотека материалов по Производственной системе Росатома (https://ps-rosatom.ru).
2. http://mgs.migsu.ru (Журнал «Государственная служба», РАНХиГС, МИГСУ);
3. http://www.imepi-eurasia.ru/economika.php (Журнал «Общество и экономика» Института экономики РАН)
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. http://www.consultant.ru/ - сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс». Данный сайт располагает широким набором правовых ресурсов. В разделе «Горячие» документы» представлены новые законы РФ, указы Президента, постановления Правительства и другие нормативные акты, касающиеся важных сторон жизни государства и общества и затрагивающие большинство физических и юридических лиц. Раздел «Кодексы и наиболее востребованные законы» дает возможность прямого доступа к Конституции Российской Федерации, кодексам, а также законам и другим нормативным актам, действующим на данный момент. В рубрике «Обзоры законодательства» представлены обзоры новых документов федерального законодательства, аналитические обзоры наиболее важных и интересных документов федерального законодательства, судебной практики, информация о документах, находящихся на регистрации в Минюсте России, лента новостей Минфина РФ, обзоры регионального законодательства и многое другое. Сайт дает возможность использования интернет-версии системы «Консультант плюс».
6. http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-obschestvennogo-sektora - сайт КиберЛенинка — научная электронная библиотека открытого доступа, в которой опубликованы современные статьи по теории управления и разработке управленческих решений.
7. http://elibrary.ru - научная электронная библиотека. Полные тексты зарубежных и отечественных научных периодических изданий.
8. http://www.rsl.ru - Российская государственная библиотека. Собрание электронных копий ценных и наиболее спрашиваемых печатных изданий, и электронных документов из фондов Российской государственной библиотеки и других источников. Электронная библиотека состоит из четырех коллекций, включает 400 тыс. документов и постоянно пополняется.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Электронно-библиотечная система IPR SMART • Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru