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

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 16:52:40 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Региональное управление»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.12 БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....8

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....12

6. Методические материалы по освоению дисциплины....17

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....20

7.1. Основная литература....20

7.2. Дополнительная литература....20

7 .3. Нормативные правовые документы....20

7.4. Интернет-ресурсы....21

7.5. Иные источники....21

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....21

Авторы-составители:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, кандидат социол. наук, доцент — М.А. Посохова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента,канд.экон.наук, доцент — В.В.Авдонькина

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол № 6 от 20.02.2025 г.

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

Дисциплина Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ОПК-2.1	Способен определять и рационально использовать ресурсы экономики государства для стратегического планирования развития страны, субъекта РФ, муниципального образования, органа власти
ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК-6.2	Способен выделять и оценивать эффективность осуществления административных процессов и процедур в органах власти в соответствии с требованиями нормативно-правового регулирования проектной детальности в системе государственного и муниципального управления

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.12 «Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении» входит в раздел дисциплин обязательной части ОП ВО. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 3 (108 академических часов / 81 астрономических часа).

Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области в области экономики, менеджмента, управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки на этапе предшествующего образования.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления,

Б1.О.09 Проектное управление и администрирование.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*32*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*16*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*72*
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*8*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*4*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		96
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение в бережливое управление. Бережливое правительство: философия, принципы и основные понятия	14	2		2		10	О, З
Тема 2	Управление потоком создание ценности	18	4		4		10	О, З, ТД
Тема 3	Анализ проблем и потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления	14	2		2		10	О, З
Тема 4	Инструменты организации и совершенствования рабочего пространства и процессов в деятельности государственных органов и учреждений	16	2		2		12	О, ДИ
Тема 5	Внедрение бережливого управления. Оценка эффективности проектов по бережливому управлению	14	2		2		10	О, З
Тема 6	Бережливый офис	14	2		2		10	О, Э
Тема 7	Опыт и возможности применения принципов бережливого правительства в РФ и в мире	14	2		2		10	О, ТД
Консультация								
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**16/12**		**16/12**		**72/54**	**4/3**

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение в бережливое управление. Бережливое правительство: философия, принципы и основные понятия	14	1				13	О, З
Тема 2	Управление потоком создание ценности	18	1		1		16	О, З, ТД
Тема 3	Анализ проблем и потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления	14	1		1		12	О, З
Тема 4	Инструменты организации и совершенствования рабочего пространства и процессов в деятельности государственных органов и учреждений	16	1				15	О, ДИ
Тема 5	Внедрение бережливого управления. Оценка эффективности проектов по бережливому управлению	14			1		13	О, З
Тема 6	Бережливый офис	14					14	О, Э
Тема 7	Опыт и возможности применения принципов бережливого правительства в РФ и в мире	14			1		13	О, ТД
Консультация								
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**4/3**		**96/72**	**4/3**

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом).*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З), деловая игра (ДИ), терминологический диктант (ТД).*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в бережливое управление. Бережливое правительство: философия, принципы и основные понятия

Возникновение управленческой науки. Школа научного управления Ф.У. Тейлора, методы повышения эффективности работ. Философия, бережливого производства. Ценности бережливого производства. Принципы бережливого производства.

Понятия, категории, бережливого управления. Принципы бережливого управления. «Выталкивающие» и «вытягивающие» системы управления.

Ключевые понятия бережливого правительства: долгосрочная перспектива, ориентация на процесс, постоянное развитие сотрудников, непрерывное совершенствование. 14 принципов управления (Дао TOYOTA) в бережливом производстве (Джеффри Лайкер), возможность применения в российских условиях. Принцип оптимальности.

Процессы в организации. Ценность для потребителя.

Тема 2. Управление потоком создание ценности

Поток создания ценности, материальный и информационный потоки.

Картирование потока создание ценности. Карта потока создания ценности, типы карт, цели, преимущества и последовательность применения инструмента. Условные обозначения карты потока создания ценности. Выбор семейства продукции для построения карты потока текущего состояния. Основные показатели потока. Сбор данных и построение карты потока текущего состояния, диаграммы Спагетти, примеры карт потоков. Диаграмма Ямазуми как графический инструмент (как правило, гистограмма), визуально демонстрирующий составляющие источники временного цикла данного процесса.

Карта потока будущего состояния, принципы бережливого потока. Построение карты потока будущего состояния, план достижения будущего состояния, управление изменениями.

Управление процессами из места создания ценности (SFM - Shop Floor Management). Компоненты SFM. Цикл PDSA.

Тема 3. Анализ проблем и потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления

Понятие потерь. Виды потерь в процессах: перепроизводство, ожидания, ненужная транспортировка, лишние движения, излишние запасы, избыточная обработка, переделка / брак. Два источника потерь- «мури» и«мура»

Критерии описания проблемы. Стратегии работы с проблемой. Определение первопричин и эффективность временных решений.

Техники анализа процессов в организации. Основные аналитические инструменты поиска ключевых проблем процесса. Использование инструментов «5 почему» и «диаграмма Исикавы» для приоритезации.

Проработка основных видов потерь в офисе.

Тема 4. Инструменты организации и совершенствования рабочего пространства и процессов в деятельности государственных органов и учреждений

Инструменты и методы бережливого производства. Философия и принципы TPS. Кайдзен. Принцип бережливого производства точно вовремя (JIT). Принцип бережливого производства дзидока (автономизация).

Инструмент бережливое производства 5S. Стандарт, стандартизация, стандартизированная работа. Значение стандартизации. Стандартизация процессов. Стандарт процесса (карта процесса), стандарт операции (операционная инструкция) их структура. Улучшение рабочих мест по системе 5S, визуализация и визуальное управление.

Инструмент бережливого производства встроенное качество. Инструмент бережливого производства пока-ёкэ (Poka-yoke) - "защита от ошибок". Инструмент бережливого производства быстрая переналадка (SMED). Инструмент бережливого производства сглаживание производства (хейджунка). Инструмент бережливое производства визуальный контроль (менеджмент). Канбан. Типы "канбан".

Тема 5. Внедрение бережливого управления. Оценка эффективности проектов по бережливому управлению

Последовательность реализации проекта бережливого управления. Открытие и подготовка проекта бережливого управления. Оформление карточки (паспорта) проекта. Диагностика и целевое состояние. Картирование текущего состояния процесса. Сбор данных, производственный анализ. Разработка идеального состояния процесса. Анализ проблем и разработка решений. Разработка целевого состояния процесса. Разработка плана мероприятий для достижения целевого состояния и целевых показателей. Внедрение улучшений. Закрепление результатов и закрытие проекта. Мониторинг достигнутых результатов (хронометраж процесса показателей проекта). Стандартизация достигнутых улучшений.

Понятие производственной системы, элементы производственных систем. Цели и задачи производственных систем. Примеры российских и зарубежных производственных систем. Проблемы внедрения Lean в государственном и муниципальном управлении. Методики решения проблем DMAIC (D-определяй, M-измеряй, A-анализируй, I-улучшай, C-управляй).

Показатели оценки эффективности проектов по бережливому управлению. Методология оценки проектов по бережливому управлению.

Тема 6. Бережливый офис

Сферы и направления бережливого офиса. Применение Lean в сфере услуг. Преимущества бережливого офиса. Особенности внедрения Lean в офисе. Целевые ориентиры внедрения Lean в офисе. Виды потерь в офисе и методы их устранения. Инструменты и методы Lean в офисе. Определение потока создания ценности в офисе. Создание системы документооборота. Создание карты целей. Визуальны офис и защита от ошибок. Примеры внедрения бережливого офиса.

Тема 7. Опыт и возможности применения принципов бережливого правительства в РФ и в мире

Отечественный опыт: Центральный институт труда и работы Алексея Гастева. Классическая (административная) школа управления А. Файоля, методы рациональной бюрократии (М. Вебер). Возникновение концепции бережливого правительства. Приоритет клинтоориентированности.

Инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного и муниципального управления. Проект «Эффективный регион» («Бережливый регион»). Цели проекта «Эффективный регион». Основные задачи «Клуба бережливых губернаторов».

ГОСТы РФ по бережливому производству.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02 «Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 3.

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости*
Тема 1. Введение в бережливое управление. Бережливое правительство: философия, принципы и основные понятия	О, З
Тема 2. Управление потоком создание ценности	О, З, ТД

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости*
Тема 3. Анализ проблем и потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления	О, З
Тема 4. Инструменты организации и совершенствования рабочего пространства и процессов в деятельности государственных органов и учреждений	О, ДИ
Тема 5. Внедрение бережливого управления. Оценка эффективности проектов по бережливому управлению	О, З
Тема 6. Бережливый офис	О, Э
Тема 7. Опыт и возможности применения принципов бережливого правительства в РФ и в мире	О, ТД

*Примечание: *– формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З), деловая игра (ДИ), терминологический диктант (ТД)*

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Вопросы для опроса:

1. История возникновения бережливого производства
2. Пирамида качества, предпосылки формирования концепции бережливого производства.
3. Японский опыт разработки, внедрения, совершенствования систем управления качества
4. Система ДАО Тойота: 14 принципов менеджмента компании
5. Ключевые понятия, принципы и стандарты бережливого производства. Отличие бережливого производства от традиционного.
6. Выталкивающая и вытягивающая системы правления материальными потоками: основные принципы, достоинства и недостатки

Задание:

Установление соответствия между требованиями ГОСТ Р ИСО 56020-2014 Бережливое производство. Положения и словарь и принципами производственной системы Тойота

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Вопросы для опроса:

1. Ценность. Действия, создающие ценность. Действия, не создающие ценность
2. Карта потока создания ценности: понятие, виды (текущая, целевая, будущая) их назначение.
3. Хронометраж – основа построения карты потока создания ценности.
4. Правила построения карты потока создания ценности.
5. Этапы построения карты потока создания ценности.
6. Преимущества построения карты потока создания ценности.

Задание:

1. Создание карты потока ценностей по любом процессу учебной/профессиональной деятельности
2. Расчет показателей потока создания ценностей по по любом процессу учебной/профессиональной деятельности

Вопросы для терминологического диктанта:

1. Что означает понятие «карта потока создания ценности»?

2. Какое понятие соответствует определению «напряжение, перегрузка (сверхурочная работа) человека или оборудования, неразумность»?

3. Назовите этапы составления карты создания ценности.

4. Перечислите пять основных компонентов Кайдзен.

5. Как называется мировоззренческая установка, сложившаяся в культуре эпохи Возрождения, провозгласившая высшей ценностью и целью общества человека как свободную, творческую личность?

6. Какой принцип означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата?

7. Диаграмма «Спагетти» – это…

8. Назовите автора принципа «20% усилий дают 80% результата».

9. Как называется инструмент бережливого производства для анализа корневых причин – один из основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества процессов?

10. Какая диаграмма используется как инструмент оценки эффективности процессов?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Вопросы для опроса:

1. Понятие «проблема», определение и формулирование проблемы
2. Технологии анализа проблем
3. Пирамида проблем
4. Граф-связей проблем
5. Диаграмма Исикавы, спагетти, 5W1H, «5 почему», диаграмма Парето, диаграмма Ганта
6. Определение термина «потери». Причины возникновения потерь
7. Виды потерь
8. Выявление потерь

Задание:

1. Выявление и потерь и доработка карты потока ценностей по любом процессу учебной/профессиональной деятельности

2. Анализ причин возникновения выявленных проблем и потерь

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Вопросы для опроса:

1. Организация рабочего пространства по системе 5S
2. Организация рабочего пространства по системе TPN
3. Системы Канбан, «Точно во время», ячеистое и поточное производство, визуализация
4. Информационная доска, ее роль в системе бережливого производства. Показатели, отражающиеся на информационной доске.

Деловая игра «Завод Планер» (https://demakhin.livejournal.com/49927.html)

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 5.

Вопросы для опроса:

1. Каково назначение стандартов в бережливом производстве? Опишите связь стандартизации с Кайдзен.

2. Определение термина «стандартизированная работа». Основные показатели стандартизированной работы. Этапы внедрения стандартизированной работы.

Задание:

Анализ и выбор наиболее эффективных решений по устранению потерь анаизируемого процесса учебной/профессиональной деятельности с использованием оценки сложности и эффективности предложенных мероприятий

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 6.

Вопросы для опроса:

1. Выделение офисных процессов, соотношение производственных и офисных процессов
2. Виды и примеры потерь в офисе.
3. Пути оптимизации офисных процессов.
4. Концепция бережливого офиса. Работа над расширением компетенций сотрудников. Образование офисной команды
5. Диаграмма “Спагетти”, как инструменты для отслеживания и фиксации лишних перемещений сотрудников и документов. Графическое измерение процесса

Темы эссе:

1. Причины зарождения концепции бережливого производства. Ее эффективность в современных условиях.
2. Необходимость внедрения техноогий бережливого управления с государственном и муниципальном управлении.
3. Комплексный подход к повышению качества государственного и муниципального управления.
4. Важность снижения потерь в государственном и муниципальном управлении.
5. Преимущества бережливого производства в государственном и муниципальном управлении.
6. Опыт применения инструментов бережливого производства российскими организациями

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 7.

Вопросы для опроса:

1. Содержание и особенности процессного подхода в деятельности органов государственной власти
2. Инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного управления

Вопросы для терминологического диктанта:

1. Дайте определение понятия «бережливое производство».
2. Какое понятие соответствует определению «любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности»?
3. В какой стране зародилась философия бережливого производства?
4. Какое понятие соответствует определению «совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику, поскольку данные свойства продукта или услуги вызывают субъективное ощущение потребителя, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужном количестве, с нужным качеством, в нужное время и в нужном месте (вызывают ощущение удовлетворённости)»?
5. Когда началось распространение философии бережливого производства?

6. Кто считается создателем философии бережливого производства?

7. Является ли верным следующее определение понятия «бережливое производство»: «это специфический способ управления организацией, направленный на то, чтобы вывести ее деятельность на качественно другой уровень путем избавления от потерь»? Ответ обоснуйте.

8. Назовите 5 известных вам принципов бережливого производства.

9. Назовите цели бережливого производства.

10. Каким термином в философии бережливого производства обозначают непрерывные усовершенствования?

11. Какому понятию соответствует данное определение: «каждая деталь должна изготавливаться только тогда, когда в ней будет необходимость»?

12. С помощью какого инструмента бережливого производства отслеживают движение запасов?

13. Назовите американского эксперта по качеству, сделавшего понятие бережливого производства популярным в мире?

14. Какие потери являются основными?

15. Дайте определение понятию «выталкивание».

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 4.

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ОПК-2.1	Способен определять и рационально использовать ресурсы экономики государства для стратегического планирования развития страны, субъекта РФ, муниципального образования, органа власти	ИОПК-2.1	Владеет навыками оценки эффективности использования экономических, административных, кадровых и других ресурсов в системе стратегического планирования деятельности публичного органа.	Разрабатывает алгоритмы реализации технологии бережливого правительства в системе государственного управления. Владеет методами самоорганизации государственных служащих в рамках, рационального использования имеющихся ресурсов.
ОПК-6.2	Способен выделять и оценивать эффективность осуществления административных	ИОПК-6.2	Разрабатывает оптимальные административные процессы и процедуры в сфере	Методически точно применяет полученные теоретические знания при

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
	процессов и процедур в органах власти в соответствии с требованиями нормативно-правового регулирования проектной детальности в системе государственного и муниципального управления		публичного управления в соответствии с требованиями нормативно-правового регулирования	инициации, планировании и реализации бережливого проекта, моделирует, осуществляет мониторинг и контроль основных групп процессов, реализуемых в органах исполнительной власти

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Понятие и сущность бережливого производства.
2. Ценности и потери. Виды потерь.
3. Инструменты бережливого производства.
4. Выталкивающее и вытягивающее производство.
5. Поточное производство.
6. Управление процессами из места создания ценности (SFM - Shop Floor Management). Компоненты SFM.
7. Цикл PDSA.
8. Производственная система тойота (TPS).
9. Кайдзен.
10. Принцип бережливого производства точно вовремя (JIT).
11. Принцип бережливого производства дзидока (автономизация).
12. Стандарт, стандартизация, стандартизированная работа. Значение стандартизации.
13. Стандартизация процессов. Стандарт процесса (карта процесса), стандарт операции (операционная инструкция) их структура.
14. Инструмент бережливого производства встроенное качество.
15. Инструмент бережливого производства пока-ёкэ (Poka-yoke) защита от ошибок.
16. Инструмент бережливого производства 5S. Особенности 5S в офисе.
17. Инструмент бережливого производства всеобщий уход за оборудованием (TPM).
18. Инструмент бережливого производства быстрая переналадка (SMED).
19. Инструмент бережливого производства сглаживание производства (хейджунка).
20. Инструмент бережливого производства пять 'почему' (Five Whys).
21. Инструмент бережливого производства визуальный контроль (менеджмент).
22. Канбан и супермаркеты.
23. Типы Канбан. Классификация основных видов карточек Канбан.
24. Поток создание ценности, определения и показатели потока.
25. Картирование потока создание ценности, карты потока создания ценности, типы карт, преимущества КПСЦ.
26. Картирование производственных процессов. Карта текущего потока создания ценности.

27. Построение карты потока будущего состояния.

28. Картирование офисных процессов.

29. Сферы и направления бережливого офиса. Преимущества бережливого офиса. Целевые ориентиры внедрения Lean в офисе.

30. Особенности внедрения Lean в офисе.

31. Основные этапы внедрения бережливого производства.

32. Основные показатели оценки эффективности проектов по бережливому производству.

33. Порядок оценки эффективности проектов по бережливому производству.

34. Проблемы внедрения Lean на российских предприятиях

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

ОПК-2.1 Способен определять и рационально использовать ресурсы экономики государства для стратегического планирования развития страны, субъекта РФ, муниципального образования, органа власти

Задание. Оцените свое рабочее место по предлагаемой методике, сделайте выводы.

Оценочный лист по проверке системы 5S на рабочем месте			
Шаг	**Контролируемые параметры**	**Оценка, баллы**	**Примечания/ Kaizen**
1S. Сортировка	1. Среди предметов нет тех, которые не нужны для запланированной на сегодня работы (кроме аккуратно сложенной документации, комплекта канцтоваров, телефона, стандартной таблички владельца места).		
	2. Среди предметов нет тех, количество которых превышает необходимое.		
	3. Все углы кабинета, стены, зазоры между шкафами и столами очищены от ненужных для кабинета вещей.		
	4. Полки, шкафы, столы не загружены неиспользуемыми предметами.		
	5. В компьютере нет лишних документов. Рабочий стол очищен от ненужных файлов (папок, ярлыков).		
	ВСЕГО по шагу:		
2S. Систематизация	1. Все используемые предметы и документы имеют свое постоянное местонахождение (места их хранения определены). Их перемешивание исключается (существует их классификация).		
	2. Рабочее место эргономично (предметы, используемые часто, на расстоянии вытянутой руки, достаточное освещение, расстояние до принтера максимум 5 м).		
	3. Понятно где и что лежит. Достаточный уровень визуализации содержимого шкафов, тумб, папок, лотков для документов, ящиков, столов и т.д.		
	4. Наличие инфо стендов в кабинетах, коридорах (цели и политики, информация по 5S, план эвакуации, ответственный за уборку и т.д.).		
	5. Названия папок хранения документов на бумажных носителях соответствуют названиям папок в компьютере, содержащих в электронном виде аналоги документов (в случае хранения как в эл.виде, так и на бумажном носителе)		
	ВСЕГО по шагу:		

3S. Содержание в чистоте	1. Рабочие поверхности компьютера, клавиатуры, мышки, коврика для мышки, настольной лампы, принтера, телефона, другой оргтехники содержатся в чистоте.		
	2. Пол, шкафы, окна, подоконники, столы, стулья, стены, выключатели света и т.д. содержатся в чистоте.		
	3. Достаточно корзин для мусора, салфеток для монитора, стола.		
	4. Достаточно средств бытовой химии, ветоши и другого инвентаря для уборки.		
	5. Компьютеры проверяются на наличие вирусов, существует постоянно действующая система защиты от вирусов.		
	ВСЕГО по шагу:		
4S. Стандартизация	1. Есть стандарт информационных табличек и указателей (табличек на двери кабинетов, куверт на столах работников, навигационных табличек и наклеек и т.д.); стендов.		
	2. Есть стандарт обеспечения раб.места (канцтоварами, техникой и т.п.).		
	3. Есть стандарт идентификации и визуализации информации (папки, файлы, цветовая кодировка, размещение).		
	4. Есть ли стандарт уборки, в котором закреплена периодичность уборки и ответственные с закреплением зон: кабинетов, мест общего пользования.		
	5. Есть стандарт организации эл. пространства и эл.документооборота.		
	ВСЕГО по шагу:		
5S. Соблюдение совершенствование	1. Установленные стандарты и правила выполняются.		
	2. Уборка проводится регулярно.		
	3. Подаются предложения по улучшению рабочего пространства.		
	4. Поданные предложения рассматриваются и внедряются. Ведется учет поданных и реализованных предложений.		
	5. Проводятся регулярные проверки выполнения 5S (аудиты по производсвенной культуре с четкими критериями и периодичностью).		
	ВСЕГО по шагу:		
	ИТОГО (сумма всех баллов):		

5 баллов – соответствует безупречно,
4 балла – хорошо,
3 балла – посредственно,
2 балла - еще много надо сделать,
1 балл - не соответствует полностью

ОПК-6.2 Способен выделять и оценивать эффективность осуществления административных процессов и процедур в органах власти в соответствии с требованиями нормативно-правового регулирования проектной детальности в системе государственного и муниципального управления

Задание.

Определить вид потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления:

Ошибки при заполнении заказа, счета, компьютерной формы, отчета - ….

Согласовывать документ нужно у руководителей и специалистов, расположенных в разных зданиях - ….

Длительный поиск электронного документа на компьютере среди множества других файлов - ….

Отсутствие внутреннего обучения и системы развития сотрудников - .

Подготовка для руководителя большого отчета, содержащего избыточную информацию - ….

Ожидание согласования (утверждения) документа руководителем - ….

В офисе стоят 3 принтера и 2 сканера, хотя для работы достаточно 1 принтера и 1 сканера - ….

Приглашение на совещания излишнее количество участников - ….

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена. Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 5.

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет

необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.О.12 «Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом

начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, семинарских занятий;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
– перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

– изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
– ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Введение в бережливое управление. Бережливое правительство: философия, принципы и основные понятия

1. Кем и когда были предприняты впервые попытки внедрения некоторых элементов

2. бережливого производства в производственный процесс?
3. Какие принципы Г.Форда были раскритикованы Т.Оно? Проаргументируйте их.
4. Какое название было присвоено первым принципам бережливого производства в
5. научной литературе?
6. Какова цель и задачи концепции бережливого производства?
7. Что означает «встроенное качество» и «точно-вовремя»?

Тема 3. Анализ проблем и потерь в процессах в сфере государственного и муниципального управления

1. Какова роль потерь в концепции бережливого производства?
2. Что такое потери в бережливом производстве?
3. Сколько и какие виды потерь различают в современной концепции бережливого производства?
4. Какие инструменты описания процессов применимы при лишних движениях сотрудников и транспортировке?
6. Чем отличаются друг от друга потери при лишних движения сотрудников и потери при транспортировке?
7. Могут ли присутствовать все виды потерь одновременно в одном производственном процессе?

Тема 4. Инструменты организации и совершенствования рабочего пространства и процессов в деятельности государственных органов и учреждений

1. Раскройте определения понятиям «бережливое производство», «муда», «мура». Какова взаимосвязь между ними?
2. На каких принципах базируется бережливое производство?
3. Какие методы используются в бережливом производстве? Дайте им определение.
4. Что представляет собой стратегия кайдзен? Дайте определение понятию кайдзен.
5. Можно ли назвать систему бережливого производства оптимизацией
6. производственного процесса? Почему?

Тема 5. Внедрение бережливого управления. Оценка эффективности проектов по бережливому управлению

1. Перечислите этапы внедрения бережливого производства на предприятии
2. Какой принцип использует компания тойота при определении прибыли согласно бережливому производству?
3. Что такое «Треугольник эффективности»? раскройте основные компоненты
4. треугольника.

Тема 6. Бережливый офис

1. Что предполагает блок принципов «Философия долгосрочной перспективы»?
2. С какого блока принципов начинается внедрение кайдзен в организации?
3. Обозначьте особенности процесса непрерывного улучшения деятельности организации.
4. Что означает «совершенствуй своих сотрудников и партнеров»?
5. Где, всоответствие с концепцией бережливого производства, должны решать проблемы, возникающие в производственном процессе?
6. Является ли верным обвинять сотрудника при каждом случае возникновения ошибки или проблемы? Что является важным при этом?

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства : мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / М. Вэйдер ; перевод А. Баранов, Э. Башкардин ; под редакцией С. Турко. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 125 с. — ISBN 978-5-9614-4793-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/137950.html

2. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568888

3. Тугускина, Г. Н. Управление лин-технологиями: бережливое производство : учебное пособие / Г. Н. Тугускина. — Пенза : ПГУ, 2020. — 80 с. — ISBN 978-5-907262-66-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/322766

7.2. Дополнительная литература

1. Зинчик, Н. С. Бережливое производство : учебник / Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова, Ю. И. Растова, ; под общ. ред. А. Г. Бездудной. — Москва : КноРус, 2022. — 203 с.

2. Основы бережливого производства : учебник / Н. С. Давыдова, Ю. А. Гуськова, Е. С. Куликова и др. ; под общ. ред. Е. А. Шашенковой. - Москва : Академия, 2023. - 208 с.

3. Гастев, А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А.К. Гастев. Москва: Либроком, 2011. - 480 с.

4. Дон, Т. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег / Т. Дон. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. - 503 с.

5. Лайкер, Д. Лидерство на всех уровнях бережливого производства / Д. Лайкер, Й. Трахилис ; ред. С. Турко ; пер. с англ. Ю. Семенихиной. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 335 с. : схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495616

6. Михнева, К.В. Использование технологий бережливого производства в органах государственной власти (на материалах министерства экономического развития Ставропольского края): выпускная квалификационная работа / К.В. Михнева ; Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления, Кафедра государственного и муниципального управления. – Ставрополь : б.и., 2019. – 85 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563131

7. Царенко*, А. С.* Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19841-6.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Приказ Минпромторга РФ №1907 от 20.06.2017 "Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленнсоти"

2. ГОСТ Р 56404 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.

3. ГОСТ Р 56405 Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки.

4. ГОСТ Р 56407 Бережливое производство. Основные методы и инструменты.

5. ГОСТ Р 56906 - 2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)

6. ГОСТ Р 57523-2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала»

7. ГОСТ Р 57524-2017 «Бережливое производство. Поток создания ценности»

8. ГОСТ Р 56020-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь"

9. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

10. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

11. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3046 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г. № 1000 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 28.08.2020 г., регистрационный №59530).

7.4. Интернет-ресурсы

1. Внедрение производственной системы Росатома. [Электронный ресурс] - // Режим доступа: http://www.rosatom.ru/employee/actualproject/

2. Вестник Лин [Электронный ресурс] - // www.leansigma.ru

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/

3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

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

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и

аудио- и видеоматериалов;

2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;

3. Специализированные аудитории и лаборатории;

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);

5. Читальный зал;

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотрвидеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средствработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».