Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.15 17:33:11 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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

Региональное управление
(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Посохова Марина Александровна, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС, канд.социол.наук, доцент

**Заведующий кафедрой:**

Авдонькина Валерия Владимировна, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС, канд.экон.наук, доцент

Рабочая программа дисциплины Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Протокол №7 от 27.02.2026

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении управления обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

| ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенции | Наименование индикатора достижения компетенции | Образовательный результат |
|---|---|---|---|---|---|
| - | УК-3 | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | ИУК-3.2 | Применяет совокупность знаний, инструментов и методов, необходимых для разработки командной стратегии органа публичной власти для достижения поставленной цели | ИУК-3.2<br>З‑ 1.<br>Знает принципы формирования командной стратегии в органах публичной власти с применением бережливых технологий.<br>З‑ 2.<br>Знает инструменты бережливого управления и особенности их применения в государственном и муниципальном управлении.<br>У‑ 1.<br>Умеет разрабатывать командную стратегию органа публичной власти на основе принципов бережливого управления.<br>У‑ 2.<br>Умеет применять методы бережливого управления для оптимизации рабочих процессов в госорганах: выявлять потери, анализировать процессы, внедрять улучшения и оценивать их эффективность. |
| - | ОПК-2 | Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих | ИОПК-2.1 | Владеет навыками оценки эффективности использования экономических, административных, кадровых и других ресурсов в системе стратегического плани- | ИОПК-2.1<br>З‑ 1.<br>Знает принципы и инструменты бережливых технологий для оптимизации ресурсов в госуправлении.<br>З‑ 2. |

| ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС | Код компетенции | Наименование компетенции | Код индикатора достижения компетенции | Наименование индикатора достижения компетенции | Образовательный результат |
|---|---|---|---|---|---|
| | | решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода | | рования деятельности публичного органа | Знает методы оценки эффективности внедрения бережливых технологий.<br>У‑ 1.<br>Умеет анализировать процессы в госорганах на предмет потерь и избыточных затрат.<br>У‑ 2.<br>Умеет разрабатывать и внедрять меры по оптимизации ресурсов с использованием инструментов бережливого управления |
| - | ОПК-6 | Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти | ИОПК-6.2 | Разрабатывает оптимальные административные процессы и процедуры в сфере публичного управления в соответствии с требованиями нормативно-правового регулирования | ИОПК-6.2<br>З‑ 1.<br>Знает нормативно‑ правовые требования к организации административных процессов в госорганах (регламенты, стандарты оказания госуслуг, административные регламенты).<br>У‑ 1.<br>Умеет анализировать существующие административные процессы в госорганах на предмет выявления потерь и неэффективных операций.<br>У‑ 2.<br>Умеет разрабатывать предложения по оптимизации административных процедур с использованием инструментов бережливых технологий. |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 108 академических часа.

По очной форме обучения: количество академических часов, выделен-

ных на контактную работу с преподавателем составляет 28 часов, из них, лекции - 8 часов, практические занятия – 16 часов, контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации – 4 часов. Самостоятельная работа составляет – 80 часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 8 часов, из них, лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа. Самостоятельная работа составляет 96 часов. Контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении управления является дисциплиной обязательной части. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 2 семестре (очная форма обучения), на 2 курсе сессии 3-4 (заочная форма обучения). 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.

## 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 | Кат тэк | Контроль | СРкр | СРэк | СР |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | |
| Тема 1 | Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема 2 | Типология потерь в государственном управлении | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Тема 3 | Инструменты Lean для оптимизации административных процессов | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема 4 | Цикл PDCA и кайдзен сессии в госуправлении | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема 5 | Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема 6 | Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема7 | Оценка эффективности бережливых инициатив | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Тема 8 | Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом | 13 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | Опрос, тест, задание |
| Промежуточная аттестация | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | Зачет |
| **Итого** | | 108 | 8 | 0 | 0 | 16 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 80 | |

*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 | Кат тэк | Контроль | СРкр | СРэк | СР | |
| | | | Л | ВЛ | ЛР | ПЗ | | | | | | | | | |
| Тема 1 | Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора | 14 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема 2 | Типология потерь в государственном управлении | 14 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема 3 | Инструменты Lean для опти- | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, зада- |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | мизации административных процессов | | | | | | | | | | | | | ние |
| Тема 4 | Цикл PDCA и кайдзен сессии в госуправлении | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема 5 | Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема 6 | Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема7 | Оценка эффективности бережливых инициатив | 13 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Тема 8 | Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | Опрос, тест, задание |
| Промежуточная аттестация | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | Зачет |
| **Итого** | | 108 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 96 | |

*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. Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора. (ИУК-3.2)**

Истоки и эволюция концепции Lean: Toyota Production System (TPS), философия Тайити Оно. Ключевые принципы Lean: ориентация на ценность для потребителя, выделение потока создания ценности, устранение потерь (Muda), непрерывное совершенствование. Система трёх «М»: Muda (потери), Muri (перегрузка), Mura (неравномерность), их взаимосвязь. Специфика применения Lean в государственном секторе: отличие целей (публичная эффективность вместо прибыли), критериев успеха (удовлетворённость граждан вместо ROI) и регуляторных ограничений. Базовая терминология: Muda, Kaizen, Gemba. Международный опыт внедрения Lean (Япония, США, ЕС) и возможности его адаптации в российских условиях.

**Тема 2. Типология потерь в государственном управлении. (ИОПК-6.2)**

Классификация потерь (muda) применительно к процессам предоставления государственных и муниципальных услуг. Характеристика восьми видов потерь: перепроизводство (избыточные отчёты), ожидание (очереди, задержки согласований), транспортировка (лишние перемещения документов), избыточная обработка (избыточные требования, дублирование функций), запасы (скопление нерассмотренных заявок), лишние движения (нерациональные перемещения сотрудников), дефекты (ошибки в документах), нереализованный потенциал персонала. Методы диагностики потерь в административных процессах: картирование потока создания ценности (VSM), хронометраж, наблюдение, опросы сотрудников и граждан. Кейс-анализ типовых процессов (выдача разрешений, обработка обращений, межведомственное взаимодействие) для выявления и устранения потерь.

**Тема 3. Инструменты Lean для оптимизации административных процессов. (ИОПК-6.2)**

Система базовых инструментов бережливого управления в деятельности органов публичной власти. Картирование потока создания ценности (VSM): построение карт текущего («As-Is») и целевого («To-Be») состояния, анализ «узких мест». Система 5S как метод организации рабочего пространства: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование; адаптация для

госучреждений (МФЦ, архивов, приёмных). Стандартизация процессов (SOP): разработка и внедрение стандартных операционных процедур для обеспечения единообразия и качества исполнения. Визуальный менеджмент и Kanban-доски для управления задачами и контроля сроков исполнения в государственных органах.

**Тема 4. Цикл PDCA и кайдзен-сессии в госуправлении. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

Модель Plan-Do-Check-Act (PDCA) как основа непрерывного совершенствования процессов в государственном управлении. Этапы цикла: планирование изменений на основе данных, пилотное выполнение (Do), проверка и анализ результатов (Check), внедрение успешных решений и закрепление в стандартах (Act). Практика применения PDCA для оптимизации государственных услуг. Организация и проведение кайдзен-сессий: роли участников (фасилитатор, исполнители, эксперты), этапы проведения, методы генерации и приоритизации идей («Горящий дом», матрица «Усилия-Эффект», голосование). Успешные кайдзен-инициативы в российских регионах и их экономический эффект.

**Тема 5. Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов. (ИОПК-2.1, ИОПК-6.2)**

Интеграция принципов Lean и цифровых инструментов в государственном управлении. Электронный документооборот (ЭДО) как основа устранения потерь. CRM-системы для работы с обращениями граждан. BI-аналитика для обоснованных управленческих решений и мониторинга KPI. Электронные реестры и порталы госуслуг как инструмент создания сквозных сервисов. Автоматизация рутинных операций (RPA) для высвобождения ресурсов сотрудников. Управление рисками цифровой трансформации: кибербезопасность, преодоление цифрового неравенства, сопротивление персонала. Принципы эффективного электронного взаимодействия с гражданами: ориентация на пользователя, многоканальность, доступность, непрерывное улучшение интерфейсов.

**Тема 6. Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах. (ИУК-3.2)**

Причины и формы сопротивления сотрудников внедрению бережливых технологий. Системный подход к управлению изменениями: обеспечение прозрачности, вовлечение персонала в разработку решений,

поэтапное внедрение. Роль лидерства в Lean-трансформации: качества «бережливого» лидера, формирование культуры непрерывных улучшений (кайдзен). Обучение персонала как условие успеха: форматы обучения (тренинги, воркшопы, микрообучение), наставничество, обмен опытом. Мотивационные механизмы: материальное стимулирование (KPI, премии), нематериальная мотивация (признание, карьерные перспективы, психологическая безопасность).

**Тема 7. Оценка эффективности бережливых инициатив. (ИОПК-2.1)**

Система ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результатов бережливых инициатив: время цикла, стоимость процесса, удовлетворённость граждан. Баланс показателей для объективной оценки. Методики расчёта экономического эффекта: сокращение издержек, рост производительности труда, расчёт ROI (возврата инвестиций). Аудит процессов как инструмент проверки соблюдения стандартов и выявления скрытых резервов: этапы, методы (чек-листы, наблюдение, интервью), ключевые принципы (объективность, системность, фокус на решения). Методы сбора и анализа данных: сравнительный анализ «до/после», корреляционный анализ, бенчмаркинг, анализ потерь. Инструменты визуализации данных (диаграммы Парето, контрольные карты, дашборды).

**Тема 8. Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

Федеральный проект «Бережливое правительство» в России: цели, этапы, ключевые показатели. Примеры успешных внедрений в регионах РФ: цифровизация земельных услуг (Татарстан), сокращение сроков строительства (Тюменская область), оптимизация работы МФЦ (Воронеж). Барьеры внедрения в российских условиях и пути их преодоления. Международный опыт применения бережливых технологий: цифровая экосистема Сингапура (e-Government, проактивные услуги), клиентоориентированность Южной Кореи, модель «one stop shops» в ОАЭ. Адаптация зарубежных моделей к российским условиям с учётом законодательных, культурных и инфраструктурных ограничений. Гибридные модели («Цифровой МФЦ 2.0», «Проактивные госуслуги», «Бизнес-хаб») как синтез Lean и цифровых платформ.

## 4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении управления входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет 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.<br>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.<br>3. Выбрать один верный ответ.<br>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.<br>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.<br>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.<br>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.<br>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.<br>3. Выбрать несколько правильных ответов.<br>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.<br>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.<br>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.<br>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). | Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр |
| 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.<br>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.<br>3. Выбрать один верный ответ.<br>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.<br>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.<br>2.Продумать логику и полноту ответа.<br>3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.<br>4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ | Ответ считается верным:<br>1. Отсутствие фактических ошибок.<br>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).<br>3.Обоснованность ответа (наличие аргументов).<br>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 Б1.О.12 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении управления используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, тест, задание.

Задания к контрольным точкам:

Комбинированная комплексная проверочная работа №1

Комбинированная комплексная проверочная работа №2

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

**Тема 1. Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора. (ИУК-3.2)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Раскройте истоки возникновения концепции Lean. В чем заключалась революционность подхода Тайити Оно?
2. Что представляет собой «дом TPS»? Каковы его основные элементы?
3. Охарактеризуйте три «М» (Muda, Muri, Mura) и объясните их взаимосвязь.
4. В чем принципиальное отличие целей деятельности и критериев успеха в госсекторе от коммерческого бизнеса?
5. Раскройте содержание понятий: Muda, Kaizen, Gemba.
6. Какие регуляторные ограничения и бюрократические процедуры влияют на внедрение Lean в госорганах?
7. Каковы ключевые особенности американской модели внедрения Lean Government?
8. В чем заключается специфика европейского подхода (Smart Government) к бережливому управлению?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).
Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Кто является создателем Toyota Production System (TPS)?*

А) Генри Форд
Б) Эдвардс Деминг
В) Тайити Оно
Г) Фредерик Тейлор

*2. Что, согласно концепции Lean, понимается под термином «Gemba»?*

А) Место, где создаётся ценность

Б) Процесс непрерывного улучшения
В) Вид потерь от перепроизводства
Г) Принцип стандартизации работ

*3. Какой из перечисленных критериев является ПЕРВИЧНЫМ для оценки успеха в государственном секторе?*

А) Рентабельность (ROI)
Б) Рост капитализации
В) Удовлетворённость граждан качеством услуг
Г) Стоимость привлечения клиента (CAC)

*4. Какой вид потерь (Muda) японский термин «Muri» обозначает?*

А) Потери от ожидания
Б) Перегрузка людей или оборудования
В) Избыточные запасы
Г) Дефекты и брак

*5. На каком принципе базируется философия Kaizen?*

А) Радикальные реформы и прорывные инновации
Б) Непрерывные, небольшие улучшения с участием всех сотрудников
В) Строгая централизация принятия решений
Г) Максимальная автоматизация без участия человека

**Практическое задание:**

Используя принцип «Gemba», проведите мини-исследование в любом общедоступном месте оказания услуг (МФЦ, поликлиника, отделение почты). Опишите свои наблюдения: что в организации процесса, на ваш взгляд, способствует эффективности, а что является потерей (muda). Подготовьте краткий отчет с 3-5 предложениями по улучшению.

## Тема 2. Типология потерь в государственном управлении. (ИОПК-6.2)

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Перечислите восемь видов потерь (muda) в концепции Lean. Раскройте их суть.
2. Как проявляется «перепроизводство» в деятельности государственного учреждения? Приведите примеры.
3. Каковы основные причины возникновения потерь из-за ожидания в процессе предоставления госуслуг?
4. Что относится к потерям вида «транспортировка» в административной среде?
5. В чем заключается «избыточная обработка» и как она влияет на сроки оказания услуг?
6. Что понимается под потерями от нереализованного потенциала сотрудников? Приведите примеры.
7. Какие методы используются для диагностики потерь в административных процессах?
8. К каким последствиям приводит наличие дефектов (ошибок) в работе государственных органов?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).
Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. К какому виду потерь (muda) относится ситуация, когда сотрудник тратит 15 минут на поиск файла в плохо организованной папке?*

А) Ожидание
Б) Лишние движения
В) Дефекты
Г) Запасы

*2. Наличие в отделе 50 нерассмотренных заявлений от граждан является примером какого вида потерь?*

А) Перепроизводство
Б) Запасы
В) Транспортировка
Г) Избыточная обработка

*3. Какой метод диагностики предполагает визуализацию всех этапов процесса от поступления заявки до выдачи результата?*

А) Хронометраж

Б) Анкетирование граждан
В) Картирование потока создания ценности (VSM)
Г) Анализ должностных инструкций

*4. Ошибка в реквизитах выданной гражданину справки относится к потерям вида:*
А) Ожидание
Б) Избыточная обработка
В) Дефекты
Г) Лишние движения

*5. Когда разные ведомства требуют от гражданина предоставить одни и те же справки, это пример потерь вида:*
А) Ожидание
Б) Транспортировка
В) Перепроизводство
Г) Избыточная обработка (дублирование)

**Практическое задание:**
Выберите одну государственную услугу, с получением которой вы сталкивались лично (например, замена паспорта, оформление загранпаспорта, регистрация автомобиля). Составьте карту процесса её получения. Опишите пошагово все действия, которые вам пришлось совершить. Проанализируйте этот процесс и выделите в нем не менее трёх видов потерь (muda). Предложите способ их устранения.

## Тема 3. Инструменты Lean для оптимизации административных процессов. (ИОПК-6.2)

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Что представляет собой карта потока создания ценности (VSM)? В чем разница между картами «As-Is» и «To-Be»?

2. Какие «узкие места» позволяет выявить анализ VSM-карты?
3. Охарактеризуйте пять шагов системы 5S. Как этот инструмент применяется в госучреждениях?
4. Что такое стандартная операционная процедура (SOP)? Каковы основные элементы качественного документа SOP?
5. Как контролируется исполнение SOP в организации?
6. В чем заключается суть визуального менеджмента? Как работает Kanban-доска?
7. Какую роль играют цветовые коды и сигнальные системы на Kanban-доске?
8. Приведите примеры применения Kanban для управления задачами в деятельности государственного органа.

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).
Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Какой инструмент Lean позволяет наглядно представить процесс, выделив этапы, добавляющие ценность, и этапы потерь?*

А) Диаграмма Исикавы
Б) Карта потока создания ценности (VSM)
В) Контрольная карта Шухарта
Г) Диаграмма Ганта

*2. На каком этапе системы 5S происходит маркировка ненужных предметов красными ярлыками?*

А) Соблюдение порядка (Seiton)
Б) Сортировка (Seiri)
В) Совершенствование (Shitsuke)
Г) Стандартизация (Seiketsu)

*3. Что означает аббревиатура WIP в контексте Kanban-доски?*

А) Общее количество выполненных задач
Б) Максимальное количество задач в работе на одном этапе
В) Время выполнения одной задачи
Г) Приоритет задачи

*4. Какова цель разработки стандартных операционных процедур (SOP)?*

А) Усложнить работу и увеличить документооборот
Б) Обеспечить единообразие выполнения операций и снизить число ошибок

В) Полностью исключить творческий подход к работе
Г) Переложить ответственность на плечи исполнителя

*5. На Kanban-доске красный цвет карточки может сигнализировать о:*

А) Задаче, которая успешно выполнена
Б) Задаче-блокере, требующей немедленного внимания
В) Задаче, которая может подождать
Г) Задаче, находящейся на согласовании

**Практическое задание:**

Разработайте проект стандартной операционной процедуры (SOP) для одного из процессов в учебной части вашего вуза или в любой другой организации (например, «Процедура получения справки об обучении» или «Порядок подачи заявления на отпуск»). Опишите цель, область применения, пошаговый алгоритм действий, ответственных лиц и желаемые сроки выполнения каждого этапа.

**Тема 4. Цикл PDCA и кайдзен-сессии в госуправлении. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Раскройте содержание каждого из четырех этапов цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act).
2. Почему на этапе «Do» рекомендуется реализовывать план в режиме пилотного проекта?
3. Каким образом на этапе «Check» сопоставляются результаты с целями? Какие данные для этого нужны?
4. Что происходит на этапе «Act» в случае успеха пилотного проекта? А в случае неудачи?
5. Какова роль фасилитатора в проведении кайдзен-сессии?
6. Опишите этапы проведения кайдзен-сессии.
7. Какие методы используются для приоритизации идей в ходе кайдзен-

сессий (матрица «Усилия-Эффект», голосование)?

8. Приведите примеры успешных кайдзен-инициатив в российских регионах. Каков был их экономический эффект?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).
Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Как расшифровывается аббревиатура PDCA?*

А) Plan-Do-Check-Act
Б) Prepare-Develop-Control-Analyze
В) Problem-Define-Correct-Audit
Г) Process-Data-Check-Act

*2. Какой метод используется для оценки и приоритизации идей по критериям «усилия на внедрение» и «эффект от внедрения»?*

А) Метод «Горящий дом»
Б) Диаграмма Парето
В) Матрица решений («Усилия-Эффект»)
Г) SWOT-анализ

*3. В пилотном проекте по оптимизации выдачи справок срок сократился с 10 до 4 дней. На каком этапе PDCA происходит сравнение этого результата с целевым показателем?*

А) Plan
Б) Do
В) Check
Г) Act

*4. Кто является ключевым участником кайдзен-сессии, непосредственно генерирующим идеи по улучшению процессов?*

А) Приглашенный внешний консультант
Б) Руководитель ведомства
В) Исполнители, ежедневно работающие с процессом
Г) Представитель вышестоящей организации

*5. В каком квадранте матрицы «Усилия-Эффект» находятся идеи, которые следует реализовывать в первую очередь?*

А) Высокие усилия / Высокий эффект
Б) Низкие усилия / Высокий эффект
В) Высокие усилия / Низкий эффект

Г) Низкие усилия / Низкий эффект

**Практическое задание:**

Сформулируйте проблему, с которой вы сталкиваетесь в повседневной жизни (например, долгие очереди в столовой, неудобное расписание, сложная процедура заказа справки в деканате). Примените к ней цикл PDCA: пропишите план (Plan) по её решению с конкретными шагами, опишите, как бы вы проверили (Check) его эффективность и что стало бы вашим действием (Act) в случае успеха или неудачи.

**Тема 5. Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов. (ИОПК-2.1, ИОПК-6.2)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Как цифровые технологии (ЭДО, CRM, BI) помогают реализовывать принципы Lean?
2. В чем заключается опасность цифровизации без предварительной Lean-оптимизации процессов?
3. Что такое RPA и для автоматизации каких рутинных операций в госсекторе могут применяться программные роботы?
4. Какие принципы являются ключевыми для обеспечения эффективного электронного взаимодействия с гражданами?
5. Что такое UX/UI-аудит портала госуслуг и для чего он нужен?
6. Каковы основные риски цифровой трансформации в госуправлении? Как минимизировать риски кибербезопасности?
7. Что такое «цифровое неравенство» и какие меры могут помочь его преодолеть?
8. Как преодолеть сопротивление персонала при внедрении цифровых инструментов?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).
Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Какую технологию используют для автоматизации рутинных, повторяющихся операций на уровне пользовательского интерфейса?*

А) ERP-системы
Б) RPA (Robotic Process Automation)
В) CRM-системы
Г) BI-системы

*2. К какому риску цифровой трансформации относится ситуация, когда пожилой человек не может записаться к врачу онлайн из-за отсутствия навы*ков?

А) Кибербезопасность
Б) Цифровое неравенство
В) Сопротивление персонала
Г) Утечка данных

*3. Какая система позволяет анализировать большие данные и визуализировать KPI для принятия управленческих решений?*

А) Электронный документооборот (СЭД)
Б) BI-система (Business Intelligence)
В) Система электронных очередей
Г) Платформа для видеоконференций

*4. Что является главным принципом эффективного электронного взаимодействия с гражданами?*

А) Максимальное количество рекламы на портале
Б) Ориентация на пользователя и понятность интерфейса
В) Сложные бюрократические формулировки в инструкциях
Г) Требование личной явки для подтверждения любой операции

*5. Какая мера наиболее эффективна для снижения сопротивления персонала цифровизации?*

А) Угроза увольнения за неиспользование новых систем
Б) Сокрытие информации о предстоящих изменениях
В) Вовлечение сотрудников в тестирование новых инструментов и обучение
Г) Установка сложных паролей

**Практическое задание:**

Проведите мини-анализ (UX-аудит) одного из разделов портала «Госуслуги»

(например, раздела, посвященного получению какой-либо услуги). Оцените, насколько интуитивно понятен интерфейс, легко ли найти нужную информацию, есть ли подсказки. Подготовьте 3-5 рекомендаций по улучшению пользовательского опыта для этого раздела.

**Тема 6. Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах. (ИУК-3.2)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Назовите основные причины сопротивления сотрудников внедрению бережливых технологий.
2. Какие стратегии помогают преодолеть страх потери работы при автоматизации процессов?
3. Почему важно вовлекать персонал в проектирование изменений?
4. Опишите принципы эффективной коммуникации с персоналом в период перемен. В чем заключается сегментация аудитории?
5. Какими качествами должен обладать «бережливый» лидер?
6. Как руководитель может формировать культуру непрерывных улучшений (кайдзен) в коллективе?
7. Какие форматы обучения персонала наиболее эффективны при внедрении Lean?
8. Какие материальные и нематериальные механизмы мотивации можно использовать для поощрения сотрудников, участвующих в улучшениях?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).

Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).
Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Какая из причин является наиболее распространенной при сопротивлении персонала изменениям?*

А) Желание получить новую должность
Б) Страх неопределенности и непонимание будущего
В) Высокая заработная плата
Г) Слишком большой объем работы в настоящее время

*2. Какой принцип коммуникации предполагает адаптацию сообщений под разные группы сотрудников (руководители, линейный персонал, технические специалисты)?*

А) Многоканальность
Б) Регулярность
В) Сегментация аудитории
Г) Ясность изложения

*3. Качество «бережливого» лидера, которое проявляется в его готовности лично посещать места создания ценности (Gemba) для понимания реальной ситуации, называется:*

А) Ориентация на данные
Б) Коучинг
В) Приверженность принципам Lean
Г) Системное видение потерь

*4. Что из перечисленного относится к методам нематериальной мотивации?*

А) Квартальная премия за выполнение KPI
Б) Публичная благодарность на общем собрании
В) Доплата за совмещение должностей
Г) Оплата мобильной связи

*5. Какой формат обучения предполагает регулярные короткие (15-30 мин.) сессии для повторения и закрепления навыков?*

А) Вводный тренинг
Б) Практический воркшоп
В) Сертификация
Г) Микрообучение

**Практическое задание:**

Представьте, что вы руководитель отдела, в котором планируется внедрение новой электронной системы документооборота. Разработайте план коммуникации с сотрудниками на период внедрения. Определите ключевые сообщения, каналы информирования и мероприятия, которые помогут снизить сопротивле-

ние и вовлечь коллектив в процесс изменений.

**Тема 7. Оценка эффективности бережливых инициатив. (ИОПК-2.1)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Назовите ключевые группы показателей (KPI) для оценки эффективности бережливых инициатив в госсекторе.
2. Что такое «время цикла» и как его сокращение влияет на качество услуги?
3. Из чего складывается «стоимость процесса» в государственном учреждении?
4. Как измеряется удовлетворенность граждан? Что такое NPS?
5. В чем заключается опасность фокусировки только на одном показателе (например, на скорости)?
6. Раскройте методику расчета ROI для бережливого проекта. Что можно отнести к доходу от проекта в госсекторе?
7. Каковы цели и этапы проведения аудита процессов?
8. Назовите основные методы сбора и анализа данных при оценке эффективности бережливых инициатив.

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).

Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).

Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. Какой KPI позволяет оценить лояльность граждан и их готовность рекомендовать услугу другим?*

А) Время цикла

Б) Стоимость процесса
В) Net Promoter Score (NPS)
Г) Процент электронных обращений

*2. Что из перечисленного может считаться доходом (выгодой) от бережливого проекта для расчета ROI в госоргане?*

А) Увеличение прибыли от платных услуг
Б) Экономия рабочего времени сотрудников, переведенная в денежный эквивалент
В) Рыночная стоимость бренда
Г) Количество выданных премий

*3. Какой метод анализа данных позволяет выделить те 20% факторов, которые вызывают 80% проблем?*

А) Контрольная карта Шухарта
Б) Диаграмма Парето
В) Корреляционный анализ
Г) Бенчмаркинг

*4. На каком этапе аудита процесса проводится сбор данных с помощью наблюдения, интервью и изучения документов?*

А) Подготовка
Б) Сбор данных
В) Анализ
Г) Отчетность

*5. Сравнение показателей деятельности организации с отраслевыми стандартами или лучшими практиками называется:*

А) Сравнительный анализ «до/после»
Б) Бенчмаркинг
В) Анализ потерь
Г) Дисперсионный анализ

**Практическое задание:**

Для предложения по улучшению, которое вы разработали в рамках темы 4 (или для любой другой идеи), рассчитайте условный ROI. Придумайте гипотетические цифры: определите затраты на внедрение (обучение, закупка ПО, время сотрудников) и выгоды (экономия времени, сокращение расходов на бумагу и т.д.) за год. Используйте формулу ROI = (Доход - Затраты) / Затраты * 100% и сделайте вывод о целесообразности проекта.

**Тема 8. Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

**Подготовка к практическому занятию:**

- 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 для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

**Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:**

1. Каковы цели и основные этапы реализации федерального проекта «Бережливое правительство» в РФ?
2. Опишите опыт Татарстана в оптимизации земельных услуг. Какие результаты были достигнуты?
3. Какие решения позволили Тюменской области сократить сроки получения разрешений на строительство?
4. Какие улучшения были внедрены в работу МФЦ Воронежа? Каковы итоги этих преобразований?
5. Какие барьеры возникали при внедрении Lean в российских регионах и как они преодолевались?
6. Опишите ключевые элементы сингапурской модели e-Government. Что такое проактивный сервис?
7. В чем заключается принцип клиентоориентированности в госуслугах Южной Кореи?
8. Что такое модель «one stop shops» в ОАЭ и как она упрощает ведение бизнеса?
9. Что представляют собой гибридные модели «Цифровой МФЦ 2.0» и «Бизнес-хаб»? В чем их преимущество?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верный(ых) ответ(ов).

Записать только букву(ы) выбранного(ых) варианта(ов) ответа(ов).

Выберите один ответ из предложенных вариантов.

*1. В каком регионе РФ был реализован успешный проект по цифровизации земельных услуг, позволивший сократить срок оформления прав на участок с 90 до 20 дней?*

А) Тюменская область
Б) Республика Татарстан
В) Воронежская область
Г) Краснодарский край

*2. Ключевой элемент сингапурской модели e-Government, обеспечивающий доступ ко всем госуслугам через единый идентификатор:*
А) Личный кабинет налогоплательщика
Б) Система SingPass
В) Портал госзакупок
Г) Реестр недвижимости

*3. Какой принцип южнокорейской модели госуправления предполагает предоставление большинства услуг за одно посещение центра госуслуг?*
А) Проактивный сервис
Б) Принцип «одно окно --- один визит»
В) Цифровая идентификация
Г) Бенчмаркинг процессов

*4. Какой инструмент был создан в Тюменской области для того, чтобы застройщик мог заранее рассчитать сроки и стоимость получения разрешений?*
А) Электронная очередь
Б) Чат-бот для консультаций
В) «Калькулятор процедур»
Г) Мобильное приложение для инвесторов

*5. Какая гибридная модель предполагает создание единой точки доступа для предпринимателей с полным циклом услуг от регистрации до экспортной поддержки?*
А) «Цифровой МФЦ 2.0»
Б) «Проактивные госуслуги»
В) «Бизнес-хаб»
Г) «Умный город»

**Практическое задание:**
Выберите одну из зарубежных практик (Сингапур, Южная Корея, ОАЭ) и одну из российских региональных практик (Татарстан, Тюменская область, Воронеж). Проведите их сравнительный анализ. Что общего в подходах этих регионов и стран? В чем разница, обусловленная местной спецификой? Какие элементы зарубежного опыта, на ваш взгляд, было бы наиболее полезно и реалистично адаптировать в вашем регионе/городе? Подготовьте краткую презентацию ваших выводов.

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 контрольной точки | Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент | Коэффициент веса контрольной точки | Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО) |
|---|---|---|---|
| КТ 1 | 100 | 0,2 | 20 |
| КТ 2 | 100 | 0,4 | 40 |
| 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 КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ-1**

**Темы 1,2,3,4**

**Комбинированная комплексная проверочная работа №1**

***Инструкция:***

Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

В вопросах 1.1–1.4 выберите один правильный ответ и отметьте его в бланке ответов. В вопросе 1.5 установите соответствие и запишите сочетания цифр и букв в бланк ответов

Открытые вопросы требуют развернутого ответа объемом не менее пяти предложений.

Практическое задание выполняется на отдельном листе формата А4. Необходимо продемонстрировать знание теоретического материала и умение применять инструменты бережливого управления для оптимизации конкретного административного процесса.

**Часть 1. Тестовые задания**

1.1. Что означает термин «Muda» в концепции бережливого производства?

А) Перегрузка оборудования и персонала
Б) Неравномерность выполнения операций
В) Потери, действия, не создающие ценности
Г) Непрерывное совершенствование

1.2. Какой инструмент бережливого управления используется для визуализации потока создания ценности и выявления потерь?

А) Диаграмма Исикавы
Б) Картирование потока создания ценности (VSM)
В) SWOT-анализ
Г) PEST-анализ

1.3. Что из перечисленного относится к потерям (muda) в государственном управлении?

А) Повышение квалификации сотрудников
Б) Внедрение электронного документооборота
В) Ожидание согласований и подписей
Г) Проведение стратегических сессий

1.4. Какая система организации рабочего пространства включает этапы: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование?

А) PDCA
Б) Кайдзен
В) 5S
Г) Kanban

1.5. Установите соответствие между этапом цикла PDCA и его содержанием:

| Этап | Содержание |
|---|---|
| 1. Plan (Планируй) | А. Внедрение успешных решений и закрепление в стандартах |
| 2. Do (Делай) | Б. Пилотное выполнение, реализация запланированных изменений |
| 3. Check (Проверяй) | В. Анализ проблемы, разработка плана изменений на основе данных |
| 4. Act (Воз- | Г. Проверка и анализ результатов, сравнение с це- |

| | |
|---|---|
| действуй) | левыми показателями |

*Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв, например: 1А2Б3В4Г*

**Часть 2. Открытые вопросы**

2.1. Раскройте сущность концепции бережливого управления (Lean), ее истоки и ключевые принципы. В чем заключается специфика применения Lean в государственном секторе по сравнению с коммерческими организациями?

2.2. Охарактеризуйте классификацию потерь (muda) применительно к процессам предоставления государственных и муниципальных услуг. Приведите примеры не менее 5 видов потерь с конкретными примерами из практики госуправления.

2.3. Раскройте содержание цикла PDCA как основы непрерывного совершенствования процессов в государственном управлении. Опишите этапы организации и проведения кайдзен-сессий.

**Часть 3. Практическое задание**

**Контекст задачи:** Вы — специалист отдела оптимизации процессов администрации муниципального района. Глава администрации поручил провести анализ процесса выдачи разрешений на строительство индивидуальных жилых домов, который вызывает многочисленные жалобы граждан на длительные сроки и сложность процедуры.

**Исходная информация о процессе:**

- Заявитель подает комплект документов в окно приема МФЦ (1 визит).
- Документы курьером доставляются в администрацию (1-2 дня).
- Специалист отдела архитектуры проверяет комплектность и регистрирует заявку (1 день).
- Документы передаются на согласование в 4 отдела: архитектуры, экологии, пожарной безопасности, санитарного надзора (по 3-5 дней на каждое согласование).
- После сбора подписей документы возвращаются специалисту для подготовки разрешения (2 дня).
- Разрешение подписывается заместителем главы (ожидание подписи 3-7 дней).
- Готовый документ направляется в МФЦ и выдается заявителю (2-3 дня).
- **Общая длительность процесса:** от 30 до 45 дней.
- **Проблемы:** очереди, потери документов, дублирование функций, отсутствие информации о статусе для заявителя.

**Требуется выполнить:**

1. **Диагностика потерь:**

- Проанализируйте описание процесса и выделите не менее 5 видов потерь (muda) с указанием конкретных проявлений.
- Определите, какие из потерь относятся к ожиданию, избыточной обработке, транспортировке, дефектам и нереализованному потенциалу персонала.

2. **Построение карты потока:**
   - Составьте упрощенную карту текущего состояния процесса (VSM «As-Is»), отразив основные этапы, передачи ответственности и временные затраты.
   - Определите «узкие места» процесса.
3. **Разработка предложений по оптимизации:**
   - Предложите не менее 5 конкретных мероприятий по устранению выявленных потерь с использованием инструментов Lean (5S, стандартизация, визуализация, электронное межведомственное взаимодействие и др.).
   - Оцените предполагаемое сокращение времени по каждому мероприятию.
4. **Применение PDCA и кайдзен:**
   - Опишите, как можно организовать кайдзен-сессию для улучшения данного процесса (состав участников, этапы проведения, методы генерации идей).
   - Сформулируйте план пилотного внедрения изменений с использованием цикла PDCA.

Критерии оценивания контрольного задания:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|---|---|---|
| Выполнение тестовых заданий | 0-15 | За каждое верное тестовое задание студент получает максимум 3 балла |
| Качество ответов на открытые вопросы | 0-30 | Каждое полное и аргументированное разъяснение вопроса приносит до 10 баллов. Итоговая сумма зависит от глубины раскрытия содержания открытых вопросов. |
| Логически выстроенный и полный план действий | 0-30 | Полнота и корректность диагностики потерь – 8 баллов.<br>Качество построения карты потока и выделения «узких мест» – 6 баллов.<br>Обоснованность и реалистичность предложенных мероприятий – 8 баллов.<br>Понимание методики PDCA и организации кайдзен-сессий – 8 баллов. |

| | | |
|---|---|---|
| Общая логика и целостность представленного материала | 0-25 | Общая структура документа демонстрирует логику изложения мыслей, отсутствие противоречий и внутреннюю связность текста. |

**КТ-2**

**Темы 5,6,7,8**

**Комбинированная комплексная проверочная работа №2**

***Инструкция:***

Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

В вопросах 1.1–1.4 выберите один правильный ответ и отметьте его в бланке ответов. В вопросе 1.5 установите соответствие и запишите сочетания цифр и букв в бланк ответов.

Открытые вопросы требуют развернутого ответа объемом не менее пяти предложений.

Практическое задание выполняется на отдельном листе формата А4. Необходимо продемонстрировать знание теоретического материала и умение применять его для решения практических исследовательских задач.

**Часть 1. Тестовые задания (выберите один правильный ответ)**

1.1. Какая технология позволяет автоматизировать рутинные повторяющиеся операции в государственном управлении?

А) CRM-системы

Б) RPA (роботизированная автоматизация процессов)

В) BI-аналитика

Г) Электронные реестры

1.2. Что относится к ключевым показателям эффективности (KPI) бережливых инициатив в госсекторе?

А) Только прибыль организации

Б) Время цикла, стоимость процесса, удовлетворенность граждан

В) Количество сотрудников

Г) Объем бюджетного финансирования

1.3. Какой инструмент визуализации данных используется для выявления наиболее значимых факторов (правило Парето 80/20)?

А) Контрольные карты

Б) Дашборды

В) Диаграмма Парето

Г) Гистограмма

1.4. Какая страна является примером успешного создания цифровой экосистемы с проактивными государственными услугами?

А) Германия

Б) Сингапур

В) Италия

Г) Бразилия

1.5. Установите соответствие между методом сбора и анализа данных и его характеристикой:

| Метод | Характеристика |
|---|---|
| 1. Бенчмаркинг | А. Сравнение показателей процесса до и после внедрения изменений |
| 2. Анализ «до/после» | Б. Сопоставление своих процессов с лучшими практиками других организаций |
| 3. Анализ потерь | В. Выявление действий, не создающих ценности для потребителя |

*Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв, например: 1А2Б3В*

**Часть 2. Открытые вопросы**

2.1. Раскройте направления интеграции принципов Lean и цифровых инструментов в государственном управлении. Как электронный документооборот, CRM-системы и BI-аналитика способствуют устранению потерь?

2.2. Охарактеризуйте причины и формы сопротивления сотрудников внедрению бережливых технологий. Каковы основные механизмы управления изменениями и роль лидерства в Lean-трансформации?

2.3. Раскройте содержание федерального проекта «Бережливое правительство» в России. Приведите примеры успешных внедрений в регионах РФ и охарактеризуйте международный опыт применения бережливых технологий (Сингапур, Южная Корея, ОАЭ).

**Часть 3. Практическое задание**

**Контекст задачи:** Вы — руководитель проектного офора по внедрению бережливых технологий в администрации городского округа. В течение года в пилотных подразделениях реализовывались мероприятия по оптимизации процесса выдачи градостроительных планов земельных участков (ГПЗУ). Вам необходимо провести оценку эффективности реализованных инициатив и подготовить предложения по дальнейшему масштабированию.

**Исходные данные (до и после оптимизации):**

| Показатель | До оптимизации | После оптимизации |
|---|---|---|
| Среднее время выдачи ГПЗУ (дней) | 45 | 18 |
| Количество согласующих инстанций | 5 | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| Количество визитов заявителя | 3 | 1 |
| Доля возвратов из-за ошибок в документах | 25% | 8% |
| Затраты рабочего времени сотрудников (чел.-часов на одну услугу) | 12 | 5 |
| Удовлетворенность граждан (по 5-балльной шкале) | 2,8 | 4,5 |

**Требуется выполнить:**

1. **Оценка эффективности (KPI):**
   - Рассчитайте динамику изменения каждого показателя (в %).
   - Определите, какие показатели относятся к категориям: время цикла, стоимость процесса, качество, удовлетворенность.
   - Сделайте вывод о результативности реализованных мероприятий.
2. **Анализ факторов успеха и рисков:**
   - Какие цифровые инструменты (тема 5) могли способствовать достижению таких результатов?
   - Какие риски цифровой трансформации необходимо учитывать при масштабировании?
   - Какие формы сопротивления персонала могли возникать и как они могли преодолеваться?
3. **Разработка системы мониторинга:**
   - Предложите 3 дополнительных показателя для включения в систему мониторинга эффективности.
   - Какие методы сбора и анализа данных (бенчмаркинг, анализ потерь, контрольные карты) целесообразно использовать для дальнейшего контроля?
4. **Планирование масштабирования:**
   - Предложите план масштабирования успешного опыта на другие услуги администрации (не менее 3 этапов).
   - Какие механизмы мотивации сотрудников следует использовать при внедрении?
   - Какие лучшие практики (из темы 8) можно адаптировать для дальнейшего совершенствования?

Критерии оценивания контрольного задания:

| Критерии оценки | Диапазон баллов | Описание критерия |
|---|---|---|
| Выполнение тестовых заданий | 0-15 | За каждое верное тестовое задание студент получает максимум 2 балла |
| Качество ответов на открытые вопросы | 0-30 | Каждое полное и аргументированное разъяснение вопроса приносит до 10 баллов. Итоговая сумма зависит от глубины раскрытия содержания |

| | | |
|---|---|---|
| | | открытых вопросов. |
| Логически выстроенный и полный план действий | 0-30 | Корректность расчета динамики показателей и выводов – 8 баллов.<br>Понимание факторов успеха, рисков и механизмов преодоления сопротивления – 8 баллов.<br>Качество разработки системы мониторинга – 6 баллов.<br>Обоснованность плана масштабирования и учета лучших практик – 8 баллов |
| Общая логика и целостность представленного материала | 0-25 | Общая структура документа демонстрирует логику изложения мыслей, отсутствие противоречий и внутреннюю связность текста. |

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*). Нет.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

**Тема 1. Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора. (ИУК-3.2)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Раскройте истоки возникновения концепции Lean. В чем заключалась революционность подхода Тайити Оно и философия Toyota Production System (TPS)? |
| | Охарактеризуйте три «М» (Muda, Muri, Mura) и объясните их взаимосвязь в контексте бережливого производства. |
| | Раскройте содержание понятий Muda, Kaizen и Gemba. Какое значение они имеют для формирования философии Lean? |
| | В чем заключаются принципиальные отличия применения Lean в |

| | |
|---|---|
| | государственном секторе от коммерческого бизнеса (цели, критерии успеха, регуляторные ограничения)? |

1.2. Контрольное задание:

Проанализируйте деятельность любого государственного учреждения (МФЦ, поликлиника, администрация) с точки зрения принципов Lean. Определите, какие из трех «М» (Muda, Muri, Mura) проявляются в его работе наиболее явно. Предложите один-два способа их устранения, основываясь на международном опыте, описанном в лекции.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему концепцию Lean часто называют философией, а не просто набором инструментов? А) Потому что она сложная. Б) Потому что она требует изменения мышления, культуры, вовлеченности всех сотрудников, а не просто применения отдельных инструментов. В) Потому что она древняя. | | |
| 2. | Какой элемент «дома TPS» является его фундаментом? А) Точно вовремя. Б) Дзидока. В) Стандартизация и стабильность процессов. | | |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. Toyota Production System (TPS) была создана:
   А) Генри Фордом
   Б) Тайити Оно
   В) Эдвардсом Демингом
   Г) Джозефом Джураном
2. Термин «Gemba» означает:
   А) Потери
   Б) Место создания ценности
   В) Перегрузка
   Г) Улучшение
3. Неравномерность выполнения операций и колебания графика в Lean

называются:
А) Muda
Б) Muri
В) Mura
Г) Kaizen

4. Главная цель применения Lean в государственном секторе — это:
А) Получение прибыли
Б) Повышение эффективности и удовлетворенности граждан
В) Сокращение штата любой ценой
Г) Ускорение всех процессов

**Тема 2. Типология потерь в государственном управлении. (ИОПК-6.2)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Перечислите и охарактеризуйте восемь видов потерь (muda) в концепции Lean применительно к процессам предоставления государственных и муниципальных услуг. |
| | Раскройте специфику проявления потерь от «перепроизводства» и «избыточной обработки» в деятельности государственного органа. Приведите примеры. |
| | Какие методы используются для диагностики потерь в административных процессах? Раскройте суть картирования потока создания ценности (VSM). |
| | К каким негативным последствиям для граждан и для системы государственного управления приводят потери вида «ожидание» и «дефекты»? |

1.2. Контрольное задание:

Выберите одну государственную услугу (например, замена паспорта или регистрация автомобиля). Составьте краткую карту процесса ее получения и проанализируйте ее. Идентифицируйте не менее трех различных видов потерь (muda) в этом процессе. Для каждого вида потерь предложите конкретный способ их устранения или минимизации.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему перепроизводство считается «матерью всех потерь»? А) Оно | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | самое дорогое. Б) Оно порождает большинство других потерь: запасы, ожидание, лишние движения. В) Оно самое заметное. | | |
| 2. | В чем основная сложность борьбы с потерями от нереализованного потенциала сотрудников? А) Это требует больших денег. Б) Это «невидимые» потери, их трудно измерить, и они связаны с мотивацией и культурой. В) Сотрудники не хотят предлагать идеи. | | |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.Долгое ожидание подписи руководителя относится к потерям вида:

А) Ожидание

Б) Перепроизводство

В) Дефекты

Г) Лишние движения

1. Отсутствие пандуса для инвалидов — это пример потери вида:
   А) Избыточная обработка
   Б) Транспортировка
   В) Дефекты (недоступность услуги)
   Г) Запасы
2. Хронометраж — это метод:
   А) Диагностики потерь
   Б) Устранения потерь
   В) Мотивации
   Г) Стандартизации
3. Многократное заполнение одних и тех же данных в разных заявлениях — это потеря вида:
   А) Ожидание
   Б) Избыточная обработка
   В) Перепроизводство
   Г) Лишние движения
   Правильные ответы: 1-А, 2-В, 3-А, 4-Б.

**Тема 3. Инструменты Lean для оптимизации административных процессов. (ИОПК-6.2)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Что представляет собой карта потока создания ценности (VSM)? Каковы цели ее построения и в чем различие между картами текущего («As-Is») и целевого («To-Be») состояния? |
| | Раскройте содержание пяти шагов системы 5S. Приведите примеры применения каждого шага в работе государственного учреждения (например, в МФЦ или архиве). |
| | Что такое стандартная операционная процедура (SOP)? Каковы основные элементы качественного документа SOP и как обеспечивается контроль его исполнения? |
| | В чем заключается суть визуального менеджмента? Опишите структуру и принципы работы Kanban-доски для управления задачами в государственном органе. |

1.2. Контрольное задание:

Разработайте проект стандартной операционной процедуры (SOP) для процесса «Прием и регистрация письменного обращения гражданина в организации». Опишите цель, область применения, пошаговый алгоритм, ответственных лиц и сроки выполнения.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему важно соблюдать WIP-лимиты на Kanban-доске? А) Чтобы было красиво. Б) Чтобы выявить узкие места: если на каком-то этапе задачи «зависают», это сигнал о проблеме. В) Чтобы было меньше задач. | | |
| 2. | Зачем нужна карта целевого состояния («To-Be»), если уже есть карта текущего? А) Чтобы показать начальству. Б) Чтобы определить цели и измерить прогресс, | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | создав образ желаемого будущего.<br>В) Чтобы утвердить план. | | |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. Второй шаг системы 5S (соблюдение порядка) предполагает:
   А) Выбросить все лишнее
   Б) Разместить предметы так, чтобы их было легко найти и использовать
   В) Провести уборку
   Г) Разработать стандарты
2. Карта «As-Is» показывает:
   А) Как процесс выглядит сейчас
   Б) Как процесс должен выглядеть в идеале
   В) План внедрения изменений
   Г) Структуру команды
3. Kanban-доска относится к инструментам:
   А) Стандартизации
   Б) Визуального менеджмента
   В) Диагностики
   Г) Обучения
4. SOP — это:
   А) Система оплаты труда
   Б) Стандартная операционная процедура
   В) Стратегия развития
   Г) Сводный отчет по проекту

**Тема 4. Цикл PDCA и кайдзен-сессии в госуправлении. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Раскройте содержание каждого из четырех этапов цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act). Почему этот цикл считается механизмом непрерывного совершенствования? |
| | Опишите структуру и этапы проведения кайдзен-сессии. Какова роль фасилитатора в этом процессе? |
| | Какие методы используются для генерации идей и их приоритизации в ходе кайдзен-сессий (метод «Горящий дом», матрица «Усилия-Эффект», голосование)? |
| | Приведите примеры успешных кайдзен-инициатив в российских регионах. Какие факторы обеспечили их успех и какой экономический или социальный эффект был достигнут? |

1.2. Контрольное задание:

Сформулируйте проблему, связанную с организацией учебного процесса в вашем вузе (например, долгое оформление пропуска, неудобное расписание). Примените к ней цикл PDCA: разработайте план (Plan) по ее решению, опишите, как бы вы реализовали пилот (Do), проверили результаты (Check) и внедрили изменения (Act).

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему в PDCA важен именно пилотный проект (Do)? А) Это быстрее. Б) Чтобы проверить гипотезу на небольшом участке и избежать крупных ошибок и затрат при полномасштабном внедрении. В) Чтобы было кого наградить. | | |
| 2. | В каком квадранте матрицы «Усилия-Эффект» находятся «быстрые победы»? А) Высокие усилия/Высокий эффект. Б) Низкие усилия/Высокий эффект. В) Низкие усилия/Низкий эффект. | | |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. На этапе PDCA «Plan» происходит:
   А) Анализ проблемы и разработка плана улучшений
   Б) Внедрение изменений
   В) Оценка результатов
   Г) Корректировка
2. Кайдзен-сессия — это мероприятие, направленное на:
   А) Наказание виновных
   Б) Поиск идей по улучшению процессов силами исполнителей
   В) Составление отчетности
   Г) Планирование бюджета
3. Матрица «Усилия-Эффект» используется для:
   А) Приоритизации идей
   Б) Генерации идей

В) Анализа проблем
Г) Контроля сроков

4. Роль фасилитатора на кайдзен-сессии — это:
А) Главный эксперт
Б) Ведущий, обеспечивающий процесс
В) Руководитель, принимающий решения
Г) Секретарь

**Тема 5. Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов. (ИОПК-2.1, ИОПК-6.2)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Каким образом цифровые инструменты (ЭДО, CRM, BI, RPA) способствуют реализации принципов Lean и устранению потерь в госуправлении? |
| | Раскройте основные принципы эффективного электронного взаимодействия с гражданами (ориентация на пользователя, многоканальность, доступность). |
| | Каковы основные риски цифровой трансформации в государственном секторе (кибербезопасность, цифровое неравенство, сопротивление персонала) и пути их минимизации? |
| | Опишите возможности применения RPA (Robotic Process Automation) для автоматизации рутинных операций в деятельности государственных органов. Приведите примеры. |

1.2. Контрольное задание:

Проведите мини-анализ (UX-аудит) раздела портала «Госуслуги», посвященного какой-либо услуге. Оцените интерфейс с точки зрения пользователя: интуитивность, наличие подсказок, понятность языка. Подготовьте 3-5 конкретных рекомендаций по улучшению пользовательского опыта (UX) для этого раздела.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему цифровизация неоптимизированного процесса опасна? А) Это дорого. Б) Автоматизация «хаоса» приводит к ускоренному воспроиз- | Б | Если процесс избыточен, то после цифровизации он станет избыточным и быстрым. Вместо решения проблем, мы их |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | водству ошибок и потерь, только в цифровом виде. В) Это требует много времени. | | ускоряем и масштабируем. Сначала нужно оптимизировать (Lean), потом автоматизировать. |
| 2. | Что означает принцип «проактивного сервиса» в цифровом правительстве? А) Услуга оказывается по запросу. Б) Услуга оказывается автоматически при наступлении события (например, выплата при рождении ребенка без заявления). В) Услуга рекламируется. | Б | Проактивный сервис — это высший пилотаж, когда государство само, на основе данных, оказывает услугу, не требуя от гражданина никаких действий. |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. RPA — это:
   А) Программа для видеоконференций
   Б) Программная роботизация процессов
   В) Система управления базами данных
   Г) Язык программирования
2. UX-аудит портала оценивает:
   А) Удобство использования для пользователя
   Б) Скорость работы серверов
   В) Защищенность от взлома
   Г) Стоимость разработки
3. Цифровое неравенство — это проблема:
   А) Нехватки компьютеров
   Б) Разного доступа разных групп населения к цифровым технологиям
   В) Низкой скорости интернета
   Г) Высокой стоимости ПО
4. BI-аналитика в госуправлении используется для:
   А) Анализа данных и поддержки принятия решений
   Б) Ведения бухгалтерии
   В) Оформления документов
   Г) Коммуникации с гражданами

**Тема 6. Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах. (ИУК-3.2)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Назовите основные причины сопротивления сотрудников внедрению бережливых технологий и новые методы управления. |
| | Каковы ключевые элементы системы управления изменениями? Раскройте роль прозрачной коммуникации и вовлечения персонала. |
| | Какими качествами должен обладать «бережливый» лидер? Какова его роль в формировании культуры непрерывных улучшений (кайдзен)? |
| | Какие материальные и нематериальные механизмы мотивации могут быть использованы для поощрения сотрудников, участвующих в улучшении процессов? |

1.2. Контрольное задание:

Представьте, что вы руководитель отдела, в котором планируется внедрение новой системы электронного документооборота. Разработайте план коммуникации с сотрудниками на этапе внедрения, направленный на снижение сопротивления. Опишите ключевые сообщения, каналы информирования и мероприятия по вовлечению коллектива.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему «приказ сверху» часто не работает при внедрении Lean? А) Потому что это плохой приказ. Б) Потому что изменения требуют изменения мышления на местах, а приказ может вызвать только формальное исполнение и скрытое сопротивление. В) Потому что Lean не для госсектора. | Б | Принуждение не создает вовлеченности. Люди могут делать вид, что выполняют, но в душе будут саботировать. Lean требует осознанного участия каждого. |
| 2. | Какая нематериальная мотивация может быть эффективнее премии для творческих сотрудников? А) Дополнительный отпуск. Б) Публичное признание и возможность реализовать свою идею. В) | Б | Для многих людей важно не только денежное вознаграждение, но и признание их заслуг, уважение коллег и возможность влиять на |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Корпоратив. | | свою работу. |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. Главная причина сопротивления изменениям — это:
   А) Лень
   Б) Страх неопределенности
   В) Низкая зарплата
   Г) Отсутствие времени
2. Вовлечение персонала в проектирование изменений помогает:
   А) Сэкономить бюджет
   Б) Снизить сопротивление и улучшить качество решений
   В) Ускорить внедрение
   Г) Найти крайнего
3. «Бережливый» лидер должен регулярно посещать Gemba для того, чтобы:
   А) Контролировать сотрудников
   Б) Понимать реальную ситуацию и находить проблемы
   В) Отдавать приказы
   Г) Проводить совещания
4. К нематериальной мотивации относится:
   А) Премия
   Б) Благодарственное письмо
   В) Оплата проезда
   Г) Путевка в санаторий

**Тема 7. Оценка эффективности бережливых инициатив. (ИОПК-2.1)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Назовите ключевые группы показателей (KPI) для оценки эффективности бережливых инициатив в государственном секторе. Раскройте содержание каждого из них. |
| | Почему важно соблюдать баланс между различными KPI? К каким последствиям может привести фокусировка только на одном показателе (например, на скорости)? |
| | Раскройте методику расчета экономического эффекта бережливых инициатив. Что такое ROI и как его можно рассчитать для проекта в госоргане? |
| | Каковы цели, этапы и методы проведения аудита процессов при оценке эффективности бережливых инициатив? |

1.2. Контрольное задание:

Для предложенной вами в теме 4 идеи по улучшению (или любой другой) рассчитайте условный ROI. Придумайте гипотетические цифры: определите затраты на внедрение и выгоды (в денежном выражении) за год. Используйте формулу ROI = (Доход - Затраты) / Затраты * 100% и сделайте вывод о целесообразности инвестиций в данный проект.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему NPS важен для госсектора? А) Это показатель лояльности и доверия граждан к власти, что является ключевой целью. Б) Это просто модно. В) Это показывает, сколько денег можно заработать. | А | В бизнесе лояльность ведет к росту прибыли. В госсекторе лояльность (доверие) — это и есть один из главных результатов работы. |
| 2. | Что такое «анализ потерь» и зачем он нужен при оценке эффективности? А) Это способ найти виноватых. Б) Это метод выявления действий, не добавляющих ценности, чтобы измерить потенциал для улучшения. В) Это вид бухгалтерского учета. | Б | Анализ потерь позволяет увидеть, сколько ресурсов тратится впустую. Сравнивая потери до и после, мы можем оценить эффект от внедрения улучшений. |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. KPI, отражающий временные затраты на оказание услуги, называется:
   А) Время цикла
   Б) Стоимость процесса
   В) Качество
   Г) NPS
2. Индекс NPS измеряет:
   А) Скорость
   Б) Готовность рекомендовать
   В) Стоимость
   Г) Количество ошибок

3. ROI (возврат инвестиций) для госпроекта может быть положительным за счет:
   А) Роста налогов
   Б) Экономии бюджетных средств и рабочего времени
   В) Продажи услуги
   Г) Получения кредита
4. Диаграмма Парето основана на принципе:
   А) 50/50
   Б) 80/20
   В) 90/10
   Г) 100/0

**Тема 8. Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом. (ИУК-3.2, ИОПК-2.1)**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

| п.п. | Вопрос |
|---|---|
| | Охарактеризуйте федеральный проект «Бережливое правительство» в РФ: его цели, этапы и ключевые показатели. |
| | Опишите опыт одного из российских регионов (Татарстан, Тюменская область, Воронеж) по внедрению бережливых технологий. Какие результаты были достигнуты? |
| | Охарактеризуйте ключевые особенности зарубежных моделей внедрения Lean: цифровой экосистемы Сингапура и клиентоориентированного подхода Южной Кореи. |
| | Какие существуют пути адаптации успешных зарубежных практик к российским условиям? В чем суть гибридных моделей («Цифровой МФЦ 2.0», «Проактивные госуслуги»)? |

1.2. Контрольное задание:

Выберите одну зарубежную (Сингапур, Южная Корея, ОАЭ) и одну российскую региональную практику (изученные в теме). Проведите их сравнительный анализ по критериям: цели, ключевые инструменты, достигнутые результаты, условия успеха. Сформулируйте, какие элементы зарубежного опыта было бы наиболее полезно и реалистично адаптировать в вашем регионе, и почему.

**Задания комбинированного типа.**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

| № п.п. | Содержание задания | Правильный ответ | Аргументы, обосновывающие выбор ответа |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | Почему опыт Сингапура считается одним из лучших в мире? А) Потому что там богатая страна. Б) Благодаря комплексному подходу: созданию единой цифровой платформы, глубокой интеграции и ориентации на пользователя. В) Потому что там мало населения. | | |
| 2. | Какой элемент российских региональных практик является ключевым для их успеха? А) Большие бюджеты. Б) Вовлеченность команды и поддержка руководства, адаптация общих принципов под конкретную проблему. В) Зарубежные консультанты. | | |

**Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

1. Проект «Бережливое правительство» в РФ реализуется с целью:
   А) Сокращения всех госслужащих
   Б) Повышения эффективности и качества госуслуг
   В) Передачи госуслуг бизнесу
   Г) Приватизации госсектора
2. Система SingPass в Сингапуре — это:
   А) Единая система цифровой идентификации граждан
   Б) Название полиции
   В) Портал госзакупок
   Г) Социальная сеть
3. Принцип «одно окно — один визит» в Южной Корее означает:
   А) Нужно посетить одно окно
   Б) Большинство услуг можно получить за одно посещение
   В) Услуги оказываются только в одном месте
   Г) Нужно заполнить одно заявление
4. «Калькулятор процедур» в Тюменской области помогает:
   А) Считать налоги
   Б) Рассчитать сроки и стоимость получения разрешений на строительство
   В) Вести бухгалтерию
   Г) Планировать бюджет

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 обучающийся 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. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.* | 0-19 |

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирова-

ние своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. 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.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. 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 знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся 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, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия

и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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 вопросов.

*Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:*

**Тема 1. Концепция бережливого управления (Lean): основы и адаптация для госсектора**

1. Почему концепция Lean возникла именно в послевоенной Японии? Ка-

кие факторы способствовали ее появлению?
2. В чем заключается принципиальное отличие философии TPS от традиционных подходов к управлению производством?
3. Какие четыре основополагающих принципа лежат в основе философии Toyota Production System?
4. Что означает принцип «ценность для потребителя»? Как определить, что является ценностью в государственной услуге?
5. Какие элементы образуют «дом TPS»? Почему именно такая метафора используется для описания системы?
6. В чем заключается взаимосвязь между тремя «М» (Muda, Muri, Mura)? Как неравномерность порождает перегрузку и потери?
7. Какие факторы делают госсектор принципиально иной средой для применения Lean по сравнению с бизнесом?
8. Почему в госсекторе прибыль не может быть главным критерием успеха? Чем она заменяется?
9. Как регуляторные ограничения и бюрократические процедуры влияют на возможности внедрения Lean в госорганах?
10. Какие уроки из международного опыта (Япония, США, ЕС) могут быть наиболее полезны для России?

**Тема 2. Типология потерь в государственном управлении**

1. Почему перепроизводство считается самым опасным видом потерь? Как оно проявляется в госучреждениях?
2. Какие факторы приводят к возникновению потерь от ожидания в процессах предоставления госуслуг?
3. Что относится к потерям от транспортировки в административной среде (не только физической, но и информационной)?
4. Какие действия сотрудников или требования регламентов могут быть классифицированы как избыточная обработка?
5. В чем разница между запасами материалов и запасами незавершенных дел (нерассмотренных заявок) в госоргане?
6. Как нерациональная организация рабочего пространства приводит к потерям от лишних движений?
7. Почему нереализованный потенциал сотрудников считается отдельным видом потерь? Каковы последствия этого?
8. Какие методы диагностики потерь являются наиболее эффективными и почему их следует комбинировать?
9. Какую информацию можно получить из опросов сотрудников, которую не даст анализ статистики?
10. Какие типичные потери характерны для процесса межведомственного взаимодействия?

**Тема 3. Инструменты Lean для оптимизации административных процессов**

1. Какие данные необходимо собрать для построения качественной карты потока создания ценности (VSM)?
2. Чем карта текущего состояния («As-Is») отличается от карты целевого состояния («To-Be»)?
3. Какие «узкие места» в процессе можно выявить с помощью VSM-анализа?
4. В чем заключается практическая польза внедрения системы 5S для государственного учреждения?
5. Какие шаги необходимо предпринять для внедрения системы 5S в конкретном отделе или подразделении?
6. Какие разделы обязательно должна включать качественная стандартная операционная процедура (SOP)?
7. Как часто необходимо пересматривать и актуализировать SOP и почему?
8. Как осуществляется контроль за исполнением стандартных операционных процедур?
9. Какие задачи удобнее всего визуализировать с помощью Kanban-досок в работе госоргана?
10. Какую информацию должна содержать карточка задачи на Kanban-доске для эффективного управления?

**Тема 4. Цикл PDCA и кайдзен-сессии в госуправлении**

1. Почему цикл PDCA называют «циклом непрерывного совершенствования»?
2. Какие требования предъявляются к формулировке целей на этапе планирования (Plan)?
3. Почему этап выполнения (Do) рекомендуется проводить в формате пилотного проекта, а не внедрять изменения сразу во всей организации?
4. Какие методы сбора данных используются на этапе проверки (Check) для оценки эффективности изменений?
5. Что происходит на этапе «Действие» (Act) в случае успеха пилотного проекта? А в случае неудачи?
6. Кто должен входить в состав участников кайдзен-сессии и почему?
7. Каковы основные этапы проведения кайдзен-сессии?
8. В чем суть метода «Горящий дом» для выявления ключевых операций процесса?
9. Как работает матрица решений «Усилия-Эффект»? Какие идеи получают наивысший приоритет?
10. Какие факторы обеспечивают успех кайдзен-инициатив в российских регионах (на примерах из лекции)?

**Тема 5. Цифровая трансформация как драйвер бережливых процессов**

1. Как электронный документооборот (ЭДО) помогает устранить такие

потери, как ожидание и транспортировка?
2. Какие функции выполняют CRM-системы в работе с обращениями граждан?
3. Для решения каких управленческих задач применяются BI-системы в госорганах?
4. Как интеграция электронных реестров с порталами госуслуг позволяет создавать сквозные сервисы?
5. Какие операции в деятельности госслужащего могут быть автоматизированы с помощью RPA?
6. В чем заключается главная опасность цифровизации без предварительной Lean-оптимизации процессов?
7. Каковы основные принципы эффективного электронного взаимодействия с гражданами?
8. Что такое цифровое неравенство и какие меры могут помочь его преодолеть?
9. Каковы основные причины сопротивления персонала цифровизации и как их можно минимизировать?
10. Почему регулярный UX/UI-аудит порталов госуслуг является необходимым условием их эффективности?

**Тема 6. Управление изменениями при внедрении Lean в госорганах**

1. Какие страхи и опасения лежат в основе сопротивления сотрудников организационным изменениям?
2. Почему стратегия «приказа сверху» часто не работает при внедрении Lean?
3. Как вовлечение персонала в разработку и тестирование новых решений помогает снизить сопротивление?
4. Каковы принципы эффективной коммуникации с персоналом в период перемен?
5. Что означает принцип «сегментации аудитории» при подготовке коммуникационных сообщений?
6. Какими качествами должен обладать «бережливый» лидер, чтобы успешно проводить изменения?
7. Как руководитель может на практике демонстрировать свою приверженность принципам Lean?
8. Какие форматы обучения (тренинги, воркшопы, микрообучение) наиболее эффективны для разных категорий сотрудников?
9. Какую роль играет наставничество в процессе адаптации сотрудников к новым методам работы?
10. Какие нематериальные стимулы могут быть не менее эффективны, чем денежные премии, для поощрения инициативных сотрудников?

**Тема 7. Оценка эффективности бережливых инициатив**

1. Почему для объективной оценки эффективности недостаточно исполь-

зовать только один показатель (например, скорость)?
2. Что такое «время цикла» и как его сокращение влияет на качество обслуживания граждан?
3. Из каких компонентов складывается полная стоимость процесса в государственном учреждении?
4. Какими способами можно измерить удовлетворенность граждан качеством полученных услуг?
5. Что такое NPS (Net Promoter Score) и о чем говорит этот показатель?
6. Какие статьи могут быть включены в доходную часть при расчете ROI для проекта в госсекторе?
7. Какие этапы включает в себя проведение аудита процессов?
8. В чем разница между наблюдением и интервью как методами сбора данных в ходе аудита?
9. Какие инструменты визуализации данных (диаграммы, графики) наиболее эффективны для представления результатов анализа?
10. Какую информацию можно получить с помощью диаграммы Парето и для чего она используется?

**Тема 8. Лучшие практики и кейсы внедрения Lean в РФ и за рубежом**

1. Каковы основные цели и ожидаемые результаты федерального проекта «Бережливое правительство»?
2. Какие конкретные улучшения в работе МФЦ были реализованы в Воронеже и к каким результатам они привели?
3. За счет каких решений Тюменской области удалось сократить сроки получения разрешений на строительство?
4. Как в Татарстане решили проблему долгого оформления земельных участков?
5. С какими типичными барьерами сталкиваются российские регионы при внедрении Lean и как они их преодолевают?
6. Как работает единая цифровая платформа SingPass в Сингапуре и какие преимущества она дает?
7. Что означает принцип «проактивного сервиса» в сингапурской модели госуправления?
8. Как в Южной Корее обеспечивается клиентоориентированность государственных услуг?
9. Какую роль играют «one stop shops» в Объединенных Арабских Эмиратах для поддержки бизнеса?
10. Что представляют собой гибридные модели («Цифровой МФЦ 2.0», «Бизнес-хаб») и почему они наиболее перспективны для России?

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные

ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://lms.ranepa.ru/.

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

8.1. Основная литература

1. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства : мини-руководство. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 125 с. — ISBN 978-5-9614-4793-4. — URL: https://www.iprbookshop.ru/137950.html

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

8.2. 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

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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

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

3. Приказ от 12 декабря 2024 года N 02-2531 "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"

4. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 (ред. от 19.07.2018 г.) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»

5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года».

6.Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 (ред. от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

7. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг : Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.

8. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 2584.

9. О единой цифровой платформе Российской Федерации "ГосТех" : Указ Президента РФ от 31.03.2023 № 231 (ред. от 15.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 14. – Ст. 2418.

10. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 02.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 45. – Ст. 6947.

11. О системе управления государственными программами Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 02.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 23. – Ст. 4042.

12. О единой системе межведомственного электронного взаимодействия : Постановление Правительства РФ от 08.09.2010 № 697 (ред. от 29.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 38. – Ст. 4823.

13. Об утверждении методических рекомендаций по оптимизации процессов предоставления государственных и муниципальных услуг : Приказ Минэкономразвития России от 15.02.2024 № 78 // СПС «КонсультантПлюс».

14. Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности : Приказ Минпромторга РФ от 20.06.2017 № 1907.

15. ГОСТ Р 56020-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Основные положения и словарь : утв. Приказом Росстандарта от 05.03.2020 № 89-ст. – Москва : Стандартинформ, 2020.

16. ГОСТ Р 56404-2021. Бережливое производство. Системы менеджмента. Требования к развертыванию : утв. Приказом Росстандарта от 30.06.2021 № 635-ст. – Москва : Стандартинформ, 2021.

17. ГОСТ Р 56405-2015. Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки : утв. Приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 446-ст. – Москва : Стандартинформ, 2015.

18. ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты : утв. Приказом Росстандарта от 27.05.2015 № 447-ст. – Москва : Стандартинформ, 2015.

19. ГОСТ Р 56906-2016. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) : утв. Приказом Росстандарта от 31.03.2016 № 231-ст. – Москва : Стандартинформ, 2016.

20. ГОСТ Р 57523-2017. Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала : утв. Приказом Росстандарта от 28.06.2017 № 595-ст. – Москва : Стандартинформ, 2017.

21. ГОСТ Р 57524-2017. Бережливое производство. Поток создания ценности : утв. Приказом Росстандарта от 28.06.2017 № 596-ст. – Москва : Стандартинформ, 2017.

8.4. 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

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

### *9.1. 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 просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

### *9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:*

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются 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, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

### *9.3. Информационные справочные системы:*

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
2. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
5. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».

6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».

7. https://eivis.ru – Ивис. Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.

8. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».

9. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».