

«УТВЕРЖДЕНО»

Директор АНО «Региональный центр
компетенций в сфере
производительности труда Липецкой
области»

А.Р. Вартанян

«28» октября 2025 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Бережливая трансформация и гибкое управление в госсекторе»

Объем: 16 часов

**Липецк
2025**

Оглавление

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ.....	3
1.1. Нормативно – правовые основания разработки программы.....	3
1.2. Категория слушателей.....	3
1.3. Форма обучения и форма организации образовательной деятельности..	4
1.4. Трудоемкость освоения (объем) программы.....	4
1.5. Документ, выдаваемый по результатам освоения программы.....	4
2. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	4
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.....	6
4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
4.1. Учебный (тематический) план.....	8
5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.....	8
6. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ.....	9
7. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	11
7.1. Материально – техническое обеспечение.....	11
7.2. Информационное и учебно-методическое обеспечение.....	11
8. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	13
9. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ.....	14
Приложение 1.....	15
Приложение 2.....	24

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Нормативно – правовые основания разработки программы

Нормативно – правовую основу разработки дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «**Бережливая трансформация и гибкое управление в госсекторе**» (далее – программа) составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Разъяснения Минобрнауки России об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования № 06-731 от 08.10.2013 г.;
- Методические рекомендации – разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Минобрнауки РФ от 22 апреля 2015г. №ВК-1032/06);
- ГОСТ Р 57523-2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала».

1.2. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование и лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

Категории слушателей – руководители организаций всех форм собственности, сотрудники и специалисты организаций и их подразделений, индивидуальные предприниматели, физические лица.

1.3. Форма обучения и форма организации образовательной деятельности – очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

1.4. Трудоемкость освоения (объем) программы составляет 16 часов.

1.5. Документ, выдаваемый по результатам освоения программы.

Слушателям, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации по форме образца, установленного образовательной организацией.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из организации, осуществляющей образовательную деятельность, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

2. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Цель реализации программы: формирование у слушателей комплексных знаний об основных принципах и инструментах бережливого производства и гибкого управления, а также развитие навыков их интеграции и практического применения в госсекторе для разработки и реализации проектов оптимизации административных процессов.

Задачи реализации программы:

- сформировать понимание концепции бережливого производства и ее ключевых принципов;
- познакомить слушателей с основными инструментами бережливого производства;
- изучить методы выявления и устранения потерь на примере процессов государственного сектора;
- углубить знания о концепции гибкого управления и ее ключевых принципах;
- познакомить слушателей с основными методологиями гибкого управления;
- рассмотреть возможности применения методов гибкого управления для разработки новых государственных услуг, управления проектами и адаптации к изменениям;

- сформировать навыки системного мышления и ориентации на результат;
- повысить вовлеченность сотрудников в процесс оптимизации и улучшения деятельности;
- сформировать у слушателей культуру непрерывного совершенствования и клиентоориентированности.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на совершенствование следующих общепрофессиональных компетенций:

Виды деятельности/ общетрудовые функции	Совершенствуемые общепрофессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
1	2	3	4	5
<p>ВД1. Организация административного процесса</p> <p>ВД2. Применение инструментов бережливого производства при текущем состоянии процесса</p> <p>ВД3. Разработка стратегии достижения целевых показателей, внедрение «кайзенов»</p> <p>ВД4. Стандартизированная работа</p> <p>ВД5. Выполнение работы по стабилизации процессов</p> <p>ВД6. Передача знаний, навыков и эффективные коммуникации</p> <p>ВД7. Анализ данных.</p>	<p>ОПК1. Применение методов и инструментов организации бережливого производства</p> <p>ОПК2. Применение методов и инструментов гибкого управления</p>	<p>концепции бережливого производства;</p> <p>принципов бережливого производства;</p> <p>принципов построения карт потоков создания ценности;</p> <p>основных характеристик и параметров потока создания ценности;</p> <p>видов потерь, методов снижения потерь;</p> <p>основных инструментов бережливого производства и методики их применения;</p> <p>методов решения проблем;</p> <p>инструментов бережливого производства;</p> <p>концепции гибкого управления, его взаимосвязи и синергии с бережливым производством;</p>	<p>проведение сбора и анализ информации по текущему состоянию процессов в организации;</p> <p>составление карты потока создания ценности и карты пути клиента;</p> <p>структурирование процессов оказания услуг, преобразование их в целевое состояние;</p> <p>определение потерь на производстве и в офисе, подбор методов их снижения;</p> <p>подбор инструментов бережливого производства для эффективного решения проблем;</p> <p>осуществление управленческой деятельность, принятие и реализация управленческих решений;</p> <p>выработка вариантов решений и оценивание рисков, связанных с их реализацией;</p>	<p>навыки применения инструментов бережливого производства и гибкого управления;</p> <p>навыки управления проектами на их основе;</p> <p>освоение и применение инструментов бережливого производства для повышения эффективности производственных и офисных процессов;</p> <p>навыки эффективной командной работы и сотрудничества;</p> <p>навыки адаптации к изменениям и быстрого реагирования на новые вызовы и возможности</p>

Виды деятельности/ общетрудовые функции	Совершенствуемые общепрофессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
		принципов гибкого управления; основ организации профессиональной деятельности; технологий планирования и прогнозирования деятельности	осуществление контроля, анализа и прогнозирования последствий принимаемых решений	

4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

4.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин	Всего, а.ч.	В том числе:		Форма контроля:
			Лекция, а.ч.	Практическое занятие, а.ч.	
1.	Модуль 1. Основы бережливых технологий и их применение в организациях государственного сектора	4	2	2	Тест
2.	Модуль 2. Процессы. Разработка проекта по улучшению	4	2	2	Тест
3.	Модуль 3. Основы гибкого управления	4	2	2	Тест
4.	Модуль 4. Гибкое управление в госсекторе	3	1	2	Тест
5.	Итоговая аттестация	1	-	1	Защита проекта Kick-off
	Всего:	16	7	9	

5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный учебный график является примерным, составляется и утверждается для каждой группы индивидуально. График и период обучения согласовываются с заказчиком обучения.

Продолжительность учебной недели – согласовывается с заказчиком. Максимальная учебная нагрузка - 8 часов в день;

Продолжительность занятий: 45 минут, перерыв между занятиями – 10 минут.

Промежуточная и итоговая аттестации проводятся согласно календарному учебному графику.

Далее: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие

№ п/п	Наименование учебных курсов	Форма занятия	1 день	2 день	3 день	4 день
1.	Модуль 1. Основы бережливых технологий и их применение в организациях государственного сектора	Л	2			
		ПЗ	2			
2.	Модуль 2. Процессы. Разработка проекта по улучшению	Л		2		
		ПЗ		2		
3.	Модуль 3. Основы гибкого управления	Л			2	
		ПЗ			2	
4.	Модуль 4. Гибкое управление в госсекторе	Л				1
		ПЗ				2
5.	Итоговая аттестация					1
6.	Итого часов		4	4	4	4

6. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

№ п/п	Наименование темы	Всего, а.ч.	Вид занятий	Содержание обучения по темам, наименование и тематика практических занятий
1.	Модуль 1. Основы бережливых технологий и их применение в организациях государственного сектора			
1.1.	Тема 1.1 Введение в концепцию бережливого производства. Бережливые технологии в государственном управлении	1	Л	<ul style="list-style-type: none"> - История возникновения бережливых технологий - Основные принципы и философия бережливого производства - Примеры успешного внедрения бережливого производства в госсекторе - Преимущества применения бережливых подходов в госслужбе
1.2.	Тема 1.2 Основные инструменты бережливого производства	1	Л	<ul style="list-style-type: none"> - Кайдзен: непрерывное улучшение процессов - 5С: организация рабочего пространства - Понятие ценности - Картирование потоков создания ценности
1.3.	Практическое занятие 1. Анализ текущего состояния работы структурного подразделения	2	ПЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Применение инструментов бережливости к реальным процессам госсектора. - Виды потерь. Поиск потерь и возможностей для улучшения
2.	Модуль 2. Процессы. Разработка проекта по улучшению			
2.1.	Тема 2.1 Процессный подход в управлении. Анализ текущих процессов	2	Л	<ul style="list-style-type: none"> - Что такое процессы? Виды процессов - Почему важно управлять процессами? - Работа с проблемами: диаграмма Исикавы, 5 почему?, метод Киплинга
2.2.	Практическое занятие 2. Анализ выбранного процесса структурного подразделения	2	ПЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Заполнение реестра процессов, анализ, ранжирование - Выбор процессов для оптимизации
3.	Модуль 3. Основы гибкого управления			
3.1.	Тема 3.1 Что такое гибкое управление (Agile)? Agile-подходы в организациях государственного сектора	1	Л	<ul style="list-style-type: none"> - История и концепция появления гибкого управления - Манифест гибкого управления и его ключевые принципы - Примеры использования гибкого управления в проектах госсектора - Преимущества гибких методов в государственном управлении
3.2.	Тема 3.2 Методологии гибкого управления. Роли и обязанности в Agile-команде	1	Л	<ul style="list-style-type: none"> - Обзор и сравнение основных методологий гибкого управления. Когда использовать каждую из них? - Взаимодействие между ролями в команде, работа командой
3.3.	Практическое занятие 3. Аспекты внедрения гибкого управления	2	ПЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование спринтов и ретроспективы - Управление бэклогом продукта

№ п/п	Наименование темы	Всего, а.ч.	Вид занятий	Содержание обучения по темам, наименование и тематика практических занятий
4.	Модуль 4. Гибкое управление в госсекторе			
	Тема 4.1 Риски	1	Л	<ul style="list-style-type: none"> - Формулирование рисков по рассмотренным процессам - Приоритизация рисков и их разбор по модели ROAM - Проработка планов митигации
	Практическое занятие 4. Деловая игра	2	ПЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Управление портфелем проектов в Agile-организации
5.	Итоговая аттестация	1	-	<ul style="list-style-type: none"> - Защита проектов Kick-off
6.	Итого часов	16		

7. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

7.1. Материально – техническое обеспечение

Перечень учебного оборудования:

Наименование учебного оборудования и технических средств обучения	Ед. измерения	Кол-во
Стол преподавателя	Шт.	1
Стул преподавателя	Шт	1
Персональный компьютер или ноутбук	Шт.	1
Устойчивый доступ к сети Интернет	Мгбит / сек.	>50

Программные средства обеспечения учебного процесса:

- Образовательный портал Правительства Липецкой области sdo.admlr.lipetsk.ru;
- Программное обеспечение Ispring;
- Информационно-коммуникационная образовательная платформа для учителей и учеников «Сферум»;
- Сервис для проведения видеовстреч Яндекс Телемост

7.2. Информационное и учебно-методическое обеспечение

Нормативно-правовые акты

1. Распоряжение Правительства Липецкой области от 07.12.2023г. №1105-р «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально – экономического развития Липецкой области до 2030 года»

Основная литература

2. Джеффри К. Лайкер. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Издательская группа «Точка», 2017 г.
3. Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Альпина Паблишер, 2017 г.
4. Дон Теппинг, Энн Данн Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег. Альпина Паблишер, 2017 г.
5. Майк Ротер, Джон Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. Альпина Паблишер, 2015 г.
6. Дэниел Джонс, Джеймс Вумек. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства. Альпина Паблишер, 2014 г.

7. Адлер Ю., Кондратьев Э. Развитие бережливых производственных систем в России. От истории к современности / Адлер Ю., Кондратьев Э. - М.: Изд-во «Академический проект», 2020. - 226 с.
8. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. - М.: РАНХиГС, 2021. - 184 с.
9. Джонс В. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ В. Джонс - М.: Альпина Паблишер, 2017 - 453 с.
10. Джерри Фейнголд: Становимся бережливыми. Приемы и методы бережливого управления бизнесом / Джерри Фейнголд -М.: Олимп Бизнес, 2018 - 192 с.
11. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг / М. Джордж - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2017 - 464 с.
12. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Альпина Паблишер, 2018 г.
13. Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство. Альпина Паблишер, 2018 г.
14. ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»
15. ГОСТ Р 56404-2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»
16. ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки»
17. ГОСТ Р 56406-2021 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента»
18. ГОСТ Р 56407-2023 «Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения»
19. ГОСТ Р 56907-2016 «Бережливое производство. Визуализация»
20. ГОСТ Р 56908-2016 «Бережливое производство. Стандартизация работы»
21. ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)»
22. ГОСТ Р 57522-2017 «Бережливое производство. Руководство по интегрированной системе менеджмента качества и бережливого производства»
23. ГОСТ Р 57523-2017 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала»

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

Дополнительная литература

25. Марчвински Чет, Шук Джон. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству. Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005 - 123 с.

26. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами: учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2017. – 277 с.

27. Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие / В.А. Первушин; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Издательский дом «Дело», 2014. – 209 с.

Электронные и интернет-ресурсы

28. Производительность.рф – портал Федерального центра компетенций по повышению производительности труда.

8. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Программа предусматривает проведение текущей и итоговой аттестации.

Оценочные материалы

Оценочные материалы обеспечивают проверку достижения планируемых результатов обучения по программе и используются в процедуре текущего контроля успеваемости и итоговой аттестации.

Текущий контроль успеваемости:

Текущая аттестация слушателей проводится на основе тестирования слушателей по итогам каждого изученного модуля (Приложение 1).

Итоговая аттестация:

К итоговой аттестации допускаются слушатели, в полном объеме выполнившие учебно-тематический план программы и успешно сдавшие текущую аттестацию.

Итоговая аттестация проводится в форме защиты проекта Kick-off (Приложение 2).

Результаты итоговой аттестации оформляются протоколом. На основании протокола выдаётся удостоверение установленного образца.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или периоде обучения.

Критерии оценивания

Предмет оценивания	Объект оценивания	Критерии оценки	Показатели оценки
1	2	3	4
Модуль 1. Основы бережливых технологий и их применение в организациях государственного сектора	Тест	Зачтено Не зачтено	«Зачтено», если: - слушатель твердо знает материал программы; - не допускает существенных неточностей в ответе на тестовые вопросы; - правильно применяет теоретические знания при решении практических вопросов; - владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; - не менее 80 % правильных ответов при решении тестов.
Модуль 2. Процессы. Разработка проекта по улучшению	Тест	Зачтено Не зачтено	«Не зачтено», если: - слушатель не знает значительной части программного материала;
Модуль 3. Основы гибкого управления	Тест	Зачтено Не зачтено	- допускает существенные ошибки, неуверенно отвечает на вопросы;
Модуль 4. Гибкое управление в госсекторе	Тест	Зачтено Не зачтено	- с большими затруднениями решает практические задания или не справляется с ними самостоятельно; - менее 80% правильных ответов при решении тестов.
Итоговая аттестация	Проект	Зачтено Не зачтено	«Зачтено», если: - зачтены все задания текущей аттестации; - проведена устная защита проекта; - слушателем оценены не менее 3-х проектов других слушателей. «Не зачтено» если: - слушателю не зачтены все задания промежуточного контроля; - слушателем не проведена устная защита проекта; - слушатель оценил менее 3-х проектов других слушателей.

9. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

1. Киц Анна Викторовна, заместитель директора по обучению и развитию клиентоцентричных подходов и бережливого управления в органах государственной власти в рамках проектного офиса – структурного подразделения АНО «РЦК».

2. Ситникова Мария Алексеевна, руководитель проекта – тренер структурного подразделения АНО «РЦК».

3. Тимофеева Анна Владимировна, руководитель проекта – тренер структурного подразделения АНО «РЦК».

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

МОДУЛЬ 1. ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА.

1. Что такое кайдзен в бережливом производстве?

- а) инструмент визуального менеджмента
- б) практика непрерывного совершенствования

2. На каких 5 принципах базируется концепция бережливого производства? Выберите несколько ответов:

- а) ценность для заказчика
- б) формирование потока создания ценности
- в) непрерывность потока создания ценности
- г) вытягивание
- д) снижение фонда оплаты труда
- е) стремление к совершенству
- ж) уменьшение издержек

3. Кто являлся прародителем Toyota Production System (TPS)?

- а) Джеймс Вумек
- б) Генри Форд
- в) Таити Оно
- г) Лилиан Гилберт

4. Кто из сотрудников предприятия вовлекается в работу по внедрению и поддержанию концепции бережливого производства?

- а) высшее руководство и специалисты по качеству предприятия
- б) специалисты по качеству предприятия, логисты, руководители производства
- в) все сотрудники предприятия, независимо от их должности

5. Организация эффективного рабочего места на основе системы «5С» включает в себя (выберите несколько ответов):

- а) сортировку
- б) соблюдение порядка
- в) соблюдение норм выработки

- г) содержание в чистоте
- д) стандартизацию
- е) соблюдение трудовой дисциплины
- ж) совершенствование

6. Для чего составляют диаграмму "спагетти"?

- а) диаграмма "спагетти" ясно указывает на плохое расположение и лишние перемещения
- б) обеспечивает детальное рассмотрение процесса в рабочем пространстве
- в) показывает направление и частоту перемещений сотрудников, материалов или информации при выполнении какой-либо операции
- г) для всего перечисленного

7. Что такое гемба?

- а) японский термин, означающий постоянное улучшение
- б) японский термин, означающий место, где формируется продукция или предоставляются услуги, где продукту (услуге) добавляется потребительская ценность
- в) японский термин, означающий выравнивание по видам и объему продукции в течение фиксированного периода времени

8. Вытягивающее поточное производство – это

- а) производство жевательной резинки
- б) организация производства, при которой каждая последующая операция "выталкивает" продукцию с предыдущей
- в) организация производства, при которой последующие операции сообщают о своих потребностях предыдущим операциям
- г) такое производство, при котором рабочие тянут время, чтобы сделать как можно меньше

9. Какие типичные ошибки допускаются при картировании?

Выберите несколько ответов:

- а) привлечение к работе по построению карты специалистов, участвующих в исследуемом процессе
- б) картирование в «одиночку»
- в) «списывание» информации из регламентов
- г) картирование с учетом операций на стыке потоков
- д) отсутствие фиксации незапланированных перемещений

10. Какой инструмент бережливого производства схематически описывает действия, которые совершаются с продуктом (услугой) по мере его продвижения к конечному потребителю?

- а) пока-йоке
- б) SMED
- в) карта потока создания ценности

МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕССЫ. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЮ.

1. Что такое процесс?

а) Новый тип производства, в котором ценность продукции определяется с точки зрения потребителя

б) Серия последовательных взаимосвязанных операций (действий), которые направлены на достижение определенного результата, представляющего ценность для потребителя

в) Участок производственной площадки, на котором ведется работа по созданию ценности

г) Инструмент визуального управления

2. Какие виды процессов описываются в реестре процессов ОГВ Липецкой области?

а) Ресурсоемкие

б) Управленческие

в) Материальные

г) Основные

д) Технические

е) Вспомогательные

3. Зачем открывать проекты по улучшению?

а) Снижение времени протекания процесса

б) Снижение бюрократизации

в) Увеличение скорости принятия решений

г) Увеличение скорости оказания услуг

д) Снижение операционных затрат

е) Всё вышеперечисленное

4. Проект по улучшению потока/процесса – это:

а) решение технического или организационного характера, являющееся новым и полезным для предприятия, предусматривающее изменение существующего способа выполнения или организации работ, а также конструкции изделий или используемого оборудования

б) проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого производства

в) мониторинг отклонений количественных или качественных параметров, характеризующий процесс как объект управления, от целевых показателей проекта

5. Из каких блоков состоит карточка проекта? Выберите несколько ответов:

- а) цели и плановый эффект
- б) вовлеченные лица и рамки проекта
- в) обоснование выбора
- г) ключевые события проекта
- д) информационный стенд
- е) стандартизированная работа

6. Что является основной целью стандартизации работы?

- а) нормирование труда
- б) сокращение численности персонала
- в) повышение эффективности за счет минимизации потерь в каждой операции

7. Информационный стенд проекта позволяет

- а) увидеть весь поток в целом, его узкие места, потери и проблемы
- б) отслеживать ход проекта в целом, реализацию конкретных мероприятий по оптимизации процесса, оценивать прогресс в достижении целей проекта
- в) распределить задачи по работе над проектом между членами (участниками) команды проекта

8. Какие шаги не входят в алгоритм подготовки совещания по защите плана-графика мероприятий по достижению целей проекта по улучшениям? Выберите несколько ответов:

- а) подготовка информационных материалов
- б) составление повестки совещания
- в) приглашение владельца процесса, заказчика проекта, клиентов процесса, команду проекта
- г) определение сроков ключевых этапов проекта
- д) анализ текущего состояния процесса

МОДУЛЬ 3. ОСНОВЫ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

1. Что является ключевой ценностью Agile-манифеста?

- а) Следование плану
- б) Работающий продукт
- в) Обширная документация
- г) Жесткое соблюдение контракта

2. Какой из принципов НЕ относится к Agile?

- а) Постоянная поставка ценного программного обеспечения
- б) Подробное планирование на весь проект
- в) Приветствие изменений требований даже на поздних стадиях разработки
- г) Непрерывное внимание к техническому совершенству

3. Что такое спринт в Scrum?

- а) Ежедневное совещание команды
- б) Список задач на весь проект
- в) Метод визуализации рабочих процессов
- г) Отрезок времени, в течение которого выполняется определенный объем работы

4. Что такое бэклог продукта?

- а) Список всех функций, требований, улучшений и исправлений, которые потенциально могут быть включены в продукт
- б) Список ошибок, которые нужно исправить
- в) Список задач на текущий спринт
- г) Документ с описанием архитектуры продукта

5. Кто такой Scrum Master?

- а) Руководитель команды разработки
- б) Тот, кто помогает команде Scrum быть эффективной, устраняя препятствия и следя за соблюдением принципов Scrum
- в) Главный разработчик
- г) Тот, кто отвечает за продажи продукта

6. Что такое ретроспектива спринта?

- а) Обзор результатов спринта перед заказчиком
- б) Планирование задач на следующий спринт
- в) Совещание команды для анализа прошедшего спринта и выработки предложений по улучшению процесса
- г) Оценка скорости работы команды

7. Какой из следующих пунктов является преимуществом Agile?

- а) Жесткая фиксация требований в начале проекта
- б) Полная документация на каждом этапе разработки
- в) Низкая вовлеченность заказчика в процесс разработки
- г) Возможность быстро адаптироваться к изменениям требований

8. Что такое Kanban?

- а) Фреймворк для управления проектами
- б) Метод визуализации рабочих процессов и управления потоком задач
- в) Инструмент для автоматического тестирования
- г) Язык программирования

9. Какой принцип лежит в основе Kanban?

- а) Визуализация работы, ограничение WIP (work in progress), управление потоком
- б) Жесткое планирование спринтов, ежедневные совещания, ретроспективы
- в) Подробное документирование каждого этапа работы
- г) Ориентация на сроки, а не на качество

10. Что означает "прозрачность" в контексте Agile?

- а) Открытый доступ к информации о проекте для всех заинтересованных сторон
- б) Использование прозрачных материалов при создании продукта
- с) Отсутствие секретов в команде
- г) Постоянная отчетность перед руководством

МОДУЛЬ 4. ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОССЕКТОРЕ

1. Какие преимущества может получить государственная организация от внедрения Agile?

- а) Повышение удовлетворенности граждан
- б) Ускорение процесса оказания услуг
- в) Сокращение штата сотрудников
- г) Увеличение бюджета организации

2. Какой фреймворк Agile может быть наиболее подходящим для управления текущими операционными задачами в государственном учреждении?

- а) Scrum
- б) Kanban
- в) Lean Startup
- г) XP

3. Какие навыки особенно важны для Agile-команды в госсекторе?

- а) Навыки программирования
- б) Навыки управления проектами по Waterfall
- в) Знание иностранных языков
- г) Навыки коммуникации, сотрудничества и адаптации к изменениям

4. Как Agile может помочь в борьбе с бюрократией в государственных организациях?

- а) Упростить процесс принятия решений
- б) Сократить количество бумажной работы и ускорить обмен информацией
- в) Увеличить количество контрольных мероприятий
- г) Полностью исключить бюрократические процедуры
- д) Никак

5. Какие инструменты Agile могут быть использованы для вовлечения граждан в процесс принятия решений?

- а) Диаграммы Ганта
- б) Строгие протоколы совещаний
- в) Иерархическая система управления
- г) Опросы, фокус-группы, онлайн-платформы для сбора обратной связи

6. Как Agile может помочь в повышении уровня доверия граждан к органам государственной власти?

- а) За счет сокрытия информации о деятельности органов власти
- б) За счет использования сложной терминологии
- в) За счет повышения прозрачности, открытости и вовлечения граждан в процесс принятия решений
- г) За счет проведения дорогостоящих рекламных кампаний

7. Как Agile может помочь в повышении уровня безопасности данных в госсекторе?

- а) За счет постоянного тестирования, выявления и устранения уязвимостей
- б) За счет использования устаревших технологий
- в) За счет сокрытия информации о нарушениях безопасности
- г) За счет сокращения инвестиций в безопасность

ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Проект для защиты должен представлять собой паспорт проекта по улучшению. Проект должен демонстрировать умение применять изученные инструменты и методологии на практике.

Общие требования:

- проект должен быть направлен на решение реальной проблемы или улучшение существующего процесса. Желательно выбрать один процесс из рассмотренных на обучении реестров процессов;
- цели проекта должны способствовать повышению эффективности работы организации;
- результаты проекта должны быть измеримыми и позволять оценить эффективность предложенных изменений;
- проект должен соответствовать требованиям, предъявляемым к оформлению и содержанию итоговых работ.

Ключевые элементы проекта:

- название процесса, выбранного для оптимизации;
- границы процесса;
- лица и организации, вовлеченные в проект;
- обоснование выбора проекта;
- цели и плановый эффект;
- ключевые события проекта.

Примерная структура проекта:

Структура проекта должна представлять собой заполненный паспорт проекта по улучшению (рис.1) .

СОГЛАСОВАНО			УТВЕРЖДАЮ	
Название проекта:				
1. Вовлеченные лица и рамки проекта			2. Обоснование выбора	
1. Заказчик проекта:				
2. Владелец процесса:				
3. Название процесса:				
4. Границы процесса:				
5. Руководитель проекта:				
6. Команда проекта:				
3. Цели и плановый эффект			4. Ключевые события проекта	
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Старт проекта. Разработка паспорта проекта.	
1.			2. Анализ текущей ситуации. Картирование процесса	
2.			3. Разработка карты идеального** и целевого состояния процесса	
3.			4. Выявление коренных причин проблем, формирование предложений по их решению	
Эффект*			5. Защита выработанных предложений по совершенствованию (плана мероприятий)	
			6. Реализация плана мероприятий	
			7. Контроль (производственный анализ) и стандартизация результатов	
			8. Закрытие проекта	
			9. Мониторинг стабильности результатов	
*- обязательно к заполнению;				
**- рекомендовано к разработке.				

Рисунок 1. Шаблон паспорта проекта по улучшению.