



АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ  
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

УТВЕРЖДАЮ

Врио директора автономного учреждения

Ханты-Мансийского автономного

округа – Югры

«Региональный институт управления»

Л.И. Красильникова

2017 г.



Дополнительная профессиональная программа

повышения квалификации

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

*Количество часов: 40 ч.*

*Разработчик:*

*Аладко О.И.*

*преподаватель*

*АУ «Региональный институт управления»*

*Ханты-Мансийского автономного*

*округа – Югры, канд. пед. наук*

Ханты-Мансийск

2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Аннотация программы.....	3
2	Пояснительная записка.....	4
	2.1. Актуальность.....	4
	2.2. Цели, задачи.....	4
	2.3 Планируемые результаты обучения.....	5
	2.4. Требования к квалификации поступающего на обучение.....	6
3	Содержание программы.....	7
	3.1. Учебный план.....	7
	3.2. Учебно-тематический план.....	7
	3.3. Календарный учебный график.....	8
	3.4. Тематическое содержание программы.....	9
4	Организационно-педагогические условия.....	12
	4.1. Общие требования к организации образовательного процесса.....	12
	4.2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям.....	13
	4.3. Требования к материально-техническим условиям.....	13
5	Аттестация.....	13
	5.2. Входной тест.....	13
	5.3. Итоговый тест.....	16
6	Литература.....	20
	6.1. Основная литература.....	20
	6.2. Нормативные правовые акты.....	20

## АННОТАЦИЯ

Программа курса повышения квалификации «Бережливое производство» предназначена для обучения муниципальных служащих и рассчитана на 40 часов.

Программа актуальна и востребована, т.к. большой интерес вызывает практика использования принципов и методов бережливого производства в целях совершенствования муниципального управления.

Особенно это актуально в условиях внедрения Концепции «Бережливый регион». Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления должно осуществляться за счет применения новых управленческих технологий, среди которых проектное управление, управление результативностью и так называемые lean-технологии. Необходимо массовое обучение муниципальных служащих получению результата – так называемая «немедленная обратная связь» в виде радикального уменьшения трудозатрат и уменьшения до минимума незавершенных дел – это важный инструмент решения задач, стоящих перед муниципальными служащими.

Четко структурированное и практикоориентированное содержание программы позволяет обучающимся в доступной форме и в короткий срок совершенствовать компетенции, необходимые для внедрения технологий и методов бережливого производства.

Отличительной особенностью данной программы является формат обучения «очный с применением дистанционных образовательных технологий». Очное общение организовано посредством двухдневного обучения. Итоговая аттестация предусмотрена в форме тестирования.

В результате прохождения программы обучающийся осваивает либо совершенствует ряд общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, а также совершенствует умения по реализации полномочий в сфере повышения эффективности работы органов местного самоуправления и развития территории муниципального образования. По итогам обучения слушатели будут обладать теоретическими знаниями и практическими навыками в использовании технологий бережливого производства.

**Автор программы:**

**Категория слушателей:** муниципальные служащие

**Форма обучения:** очная с применением дистанционных образовательных технологий

**Трудоемкость программы:** 40 академических часов

Общий объем, час.	Лекций, час.	Практических занятий, час.	Самостоятельная работа слушателя, час.	Форма итоговой аттестации
40	4	12	24	тестирование

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**Актуальность** программы «Бережливое производство» обусловлена необходимостью формирования у муниципальных служащих системного и стратегического мышления, комплексного подхода к решению управленческих задач, навыков владения технологиями бережливого производства.

Концепция бережливого производства начала внедряться в экономику более шестидесяти лет назад. Она хорошо зарекомендовала себя как в частном секторе, в сфере производства, так и в сфере услуг, многие элементы данной технологии успешно адаптированы к реалиям государственной гражданской и муниципальной службы и успешно применяются в практике зарубежных стран и субъектах Российской Федерации.

Отсюда значительную актуальность приобретает тематика данной программы и возникает необходимость повышения квалификации управленческих кадров, муниципальных служащих, компетентных в вопросах повышения эффективности муниципального управления.

Значимость образовательной программы для слушателей заключается в продуманном содержании модулей программы, большом количестве практических часов, многообразии интерактивных форм, позволяющих быстро усваивать учебный материал. Данный курс повышения квалификации позволяет слушателю в достаточно краткий срок освоить и развить обозначенные в программе общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

Модульный принцип реализации программы обеспечивает тематическую автономность, гибкость и мобильность программы к проведению (при необходимости) различных корректировок. Программа носит междисциплинарный модульный характер, имеет прикладную направленность, формирует у муниципальных служащих необходимые практические навыки.

### **Цель, задачи и планируемые результаты обучения**

#### *Цель программы*

формирование новых и совершенствование имеющихся у муниципальных служащих компетенций, необходимых для повышения эффективности их профессиональной служебной деятельности по реализации концепции Бережливый регион в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре и повышению эффективности работы органов местного самоуправления автономного округа.

#### *Задачи:*

- повысить эффективность профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;
- сформировать у муниципальных служащих знания о специфике реализации концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре;

- освоить новые компетенции, необходимые для выполнения профессиональной деятельности по внедрению технологий бережливого производства в практику муниципального управления.

### **Планируемые результаты обучения**

Программа направлена на совершенствование следующих компетенций:

#### ***Общекультурные компетенции (ОК)***

- способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4).

#### ***Общепрофессиональные компетенции (ОПК)***

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

#### ***Профессиональные компетенции (ПК)***

*в организационно-управленческой деятельности:*

- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);

*в информационно-методической деятельности:*

- способность применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования (ПК-8);

*в коммуникативной деятельности:*

- способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению (ПК-10);
- владение основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения (ПК-11);

*в проектной деятельности:*

- способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);

*в организационно-регулирующей деятельности:*

- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);
- умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-22);

*в исполнительно-распорядительной деятельности:*

- способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления (ПК-27).

## **В результате изучения курса слушатели будут:**

### **Знать:**

- нормативно-правовую базу и особенности реализации Концепции «Бережливый регион»;
- сущность, технологии, подходы к внедрению бережливого производства;
- основные понятия в области бережливого производства, Содержание элементов системы непрерывных улучшений;
- инструменты бережливого производства;
- основные положительные практики применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом;
- основные направления внедрения технологий «бережливого производства» в органах муниципального управления.

### **Уметь:**

- использовать в своей практике терминологию концепции Бережливого производства;
- применять основные положения Концепции «Бережливое производство» («Бережливое государство»), принципы и инструменты;
- учитывать факторы, влияющие на повышение эффективности деятельности органа местного самоуправления, включая возможность внедрения инновационных технологий, отвечающих концепции «Бережливое производство»;
- учитывать элементы системы непрерывных улучшений;
- использовать на практике методы принятия управленческих решений, позволяющие снизить степень сопротивления государственных служащих и способствующие внедрению инновационных технологий;
- применять достижения, полученные по результатам практики применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом.
- внедрять технологию создания бережливого офиса.

### **Владеть:**

- принципами и инструментами концепции «Бережливое производство»;
- технологией проектного управления;
- методами принятия управленческих решений, позволяющими снизить степень сопротивления муниципальных служащих и способствующими внедрению бережливых технологий.

## **Требования к квалификации поступающего на обучение**

К освоению программы повышения квалификации допускаются муниципальные служащие, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ  
(40 часов)**

**Учебный план (1 академический час – 45 минут)**

№	Раздел, модуль	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу слушателей и трудоемкость (в часах)					Форма контроля и аттестации
		Всего	Очная часть		Дистанционная часть Самостоятельная работа слушателя		
			Лекции	Практические занятия	Изучение теоретического материала	Практические занятия	
1.	<b>Модуль 1. Концепция «Бережливый регион»</b>	20	2	6	4	8	входное тестирование, решение кейсов, решение управленческих задач
2.	<b>Модуль 2. Инструменты и технологии бережливого производства</b>	20	2	6	4	8	решение кейсов, управленческих задач, итоговый тест, итоговый кейс
<b>ИТОГО</b>		<b>40</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	

**Учебно-тематический план – 40 часов**

Раздел, модуль	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу слушателей и трудоемкость (в часах)					Форма контроля и аттестации
	Всего	Очная часть		Дистанционная часть Самостоятельная работа слушателя		
		Лекции	Практические занятия	Изучение теоретического материала	Практические занятия	
<b>Модуль 1. Концепция «Бережливый регион»</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>входное тестирование – 15 вопросов</b>
Тема 1.1. Основные понятия, определения, инструменты бережливости	4	1	1	-	2	тестирование решение управленческих задач
Тема 1.2. Бережливое производство: история возникновения и развития	6	-	2	2	2	кейс-стади
Тема 1.3. Бережливое правительство	6	1	1	2	2	решение управленческих задач

Тема 1.4. Успешность преобразований. Формирование политики непрерывного совершенствования	4	-	2	-	2	решение управленческих задач
<b>Модуль 2. Инструменты и технологии бережливого производства</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>тестирование кейс-стади, решение управленческих задач</b>
Тема 2.1. Инструменты проектной деятельности. Лин-проект. Технология «Lean 6 Sigma» (LSS).	4	1	1	-	2	решение управленческих задач
Тема 2.2. Эффективное офисное рабочее место (5 S+1)	4	1	1	-	2	решение управленческих задач
Тема 2.3. Метод 8 D	6	-	2	2	2	тестирование кейс-стади
Тема 2.4. Лучшие российские практики внедрения технологий бережливого производства в органах исполнительной власти и муниципальных органах	6	-	2	2	2	итоговое тестирование – 20 вопросов, итоговый кейс
<b>ИТОГО</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	

### Календарный учебный график

Объем программы – 40 часов. Сроки обучения:

Дистанционная часть – с 09.10.2017 по 23.10.2017

Очная часть – с 24.10.2017 по 25.10.2017

Для дистанционной части, график будет следующий: в будние дни, 11 дней, из них: 2 дня по 3 часа, 9 дней по 2 часа в день (1 академический час – 45 минут).

Для очной части – 16 часов: 2 дня по 8 часов в день (1 академический час – 45 минут).

Срок обучения	недели	1					2				
	дни	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
виды занятий, предусмотренные ДПП		ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО

Срок обучения	недели	3		
	дни	1	1	1
виды занятий, предусмотренные ДПП		ДО	А	А И

ДО – изучение материала и выполнение практических заданий в системе дистанционного обучения.

А – аудиторные занятия.

И – итоговая аттестация



## Тематическое содержание программы

### Модуль 1. Концепция «Бережливый регион» – 20 часов.

#### *Тема 1.1. Основные понятия, определения, инструменты бережливости – 4 часа.*

Темой рассмотрены основные понятия, дано определение концепции бережливого производства, как организации деятельности, ориентированной на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

Рассмотрены основные 7 видов потерь, основные инструменты Лин-технологий, а также алгоритм внедрения технологий бережливого производства в сферу государственного и муниципального управления.

Также рассматриваются основные федеральные документы, регламентирующие внедрение технологий бережливого производства в сферу муниципального управления, ГОСТы «Бережливое производство».

#### *Практическая работа.*

Управленческая задача-практикум по федеральному законодательству в сфере организации бережливого производства в сфере муниципального управления – 3 часа.

#### *Тема 1.2. Бережливое производство: история возникновения и развития – 6 часов.*

В данной теме рассмотрена история вопроса, принципы бережливого производства, исторические этапы реализации концепции в России и за рубежом, в контексте государственного и муниципального управления.

Выделена специфика муниципального управления и показаны пути адаптации технологий бережливого производства в её практику.

Рассмотрены задачи по развитию практики бережливого государства в России. Рассмотрен зарубежный опыт, в частности технология 6 шагов для создания бережливого государства.

*Практическая работа – 4 часа, из них 2 часа самостоятельной работы, 2 часа очной практической работы.*

Решение управленческой задачи «Бережливое правительство» – 2 часа.

Коммуникативная управленческая игра-симулятор «Бережливые технологии на муниципальной службе» – 2 часа.

#### *Тема 1.3. Бережливое правительство – 6 часов.*

Ознакомление с Концепцией «Бережливый регион», которая в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре представляет собой систему взглядов, определяющих приоритеты внедрения технологий бережливого производства в деятельность всех участников общественных отношений в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

Стратегической целью Концепции является формирование культуры бережливого производства у всех участников экономических отношений.

Рассмотрение нижеследующих нормативно-правовых актов, регламентирующих внедрение технологий бережливого производства в практику государственного и муниципального управления:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
2. Федеральный закон от 31 декабря 2014 года N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 29 июня 2015 года N 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».
4. Закон автономного округа от 31 марта 2016 года N 23-оз «О промышленной политике в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре».
5. Распоряжение Правительства автономного округа от 22 марта 2013 года N 101-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года».
6. Государственный стандарт ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь».
7. Государственный стандарт ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».

*Практическая работа – 5 часов, из них: 4 часа – самостоятельная работа, 1 час очная практическая работа.*

Кейс «Федеральное и региональное законодательство в сфере бережливого производства» – 4 часа.

Управленческая задача Структура концепции «Бережливый регион» – 1 час.

*Тема 1.4. Успешность преобразований. Формирование политики непрерывного совершенствования – 4 часа.*

Рассмотрение процессов формирования и совершенствования системы административного управления, поиск эффективных подходов к освоению технологии, которая станет основой предоставления муниципальных услуг.

Поиск путей совершенствования технологии предоставления услуг посредством использования современных IT-технологий и программных продуктов, обеспечивающих оптимизированную обработку информации, сокращение сроков, повышение качества предоставления услуг.

Рассмотрение видов потерь, свойственных при организации работы органов местного самоуправления. Ознакомление с примерными Методическими рекомендациями по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием.

*Практическая работа – 4 часа, из них самостоятельная работа в системе СДО – 2 часа, очный практикум – 2 часа*

Кейс «Классификация потерь» – 2 часа.

Управленческая задача «Виды материального и нематериального стимулирования работников» – 2 часа.

## Модуль 2.

### Инструменты и технологии бережливого производства – 20 часов

*Тема 2.1. Инструменты проектной деятельности. Лин-проект. Технология «Lean 6 Sigma» (LSS) – 4 часа.*

Темой рассмотрены инструменты Лин, применяемые в производстве, но адаптированные к применению в процессах муниципального управления, такие как: проектное управление, 6 sigma. Подробно изучен алгоритм внедрения лин-проекта.

*Практическая работа.*

Решение кейса в системе СДО «Классификация затрат» – 2 часа.

Очная работа: игра – симулятор «6 sigma в сфере слуг» – 1 час.

*Тема 2.2. Эффективное офисное рабочее место (5 S+1) – 4 часа.*

Среди многообразия инструментов Бережливого производства при организации эффективного рабочего места выделяют концепцию 5S. Данная тема рассматривает технологии 5S и 5S+1, которая позволяет не только достичь желаемых результатов, но и обратить внимание сотрудников на такой важный фактор, как безопасное рабочее пространство. Большое внимание уделено особенностям апробации системы, тому, что данное внедрение осуществляется малыми рабочими группами. Концепцию 5S+1 рекомендуется внедрять в составе работ по развитию деловых процессов по подготовке и планированию производства. Данная система, как правило, применяется в качестве первого этапа реорганизации, без нее бережливое производство не будет создано в полной мере.

*Практическая работа – 3 часа.*

Решение кейса «Эффективное рабочее место» – 2 часа.

Командная работа «Как правильно организовать рабочее место» – 1 час.

*Тема 2.3. Метод 8 D и 25 инструментов бережливого производства – 6 часов.*

Темой изучается один из самых мощных инструментов по организации командной работы, поиску и устранению проблем и их причин – методика «8D».

Также рассмотрены 25 наиболее эффективных инструментов бережливого производства и возможности их адаптации к практике муниципального управления.

*Практическая работа – 6 часов, из них:*

Решение кейса «Инструменты бережливого производства» – 2 часа.

Игра-симулятор «Город» – 4 часа.

*Тема 2.4. Лучшие российские практики внедрения технологий бережливого производства в органах исполнительной власти и муниципальных органах – 6 часов, из них практическая работа – 2 часа, итоговые практические работы – 2 часа.*

Рассмотрены лучшие практики по адаптации технологий бережливого производства к системам государственного и муниципального управления. Выделены барьеры при внедрении бережливого производства в работу органов местного самоуправления.

Рассмотрена система измерителей, используемых при внедрении концепции бережливого государства, показатели эффективности и результативности процессов (временные, показатели качества, показатели результатов, показатели сложности процесса,

показатели успешности практики бережливых мероприятий в организации, показатели морального климата).

Также изучена практика субъектов Российской Федерации, имеющих успешный опыт применения Лин-технологий в сфере государственного и муниципального управления.

*Практическая работа:*

Решение кейса «Лучшая практика муниципального образования» – 2 часа.

*Итоговые практические работы по материалам курса – 2 часа.*

1. Слушателям предложен экспресс-тест для самопроверки, по 3 вопроса к каждой теме.
2. Решение итогового кейса «Анализ инструментов бережливого производства» – 1 час.
3. Итоговое тестирование – 1 час.

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

### **1. Общие требования к организации образовательного процесса**

*а) условия проведения:*

1. В системе дистанционного обучения (СДО) создан учебный ресурс курса, на котором размещен полный электронный учебно-методический комплекс, доступный слушателям для копирования без каких-либо ограничений. Через СДО осуществляется коммуникация слушателей с преподавателем. Доступ к ресурсу слушатели получают после регистрации и прохождении входного тестирования. Доступ к ресурсу закрывается по завершении курсов.
2. Для проведения очных занятий необходима аудитория с учебными местами по количеству слушателей в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья слушателей; питьевая вода (из расчета 0,5 л питьевой воды на 1 слушателя в день при проведении занятий); наличие ручек у слушателей.
3. Итоговой аттестацией является прохождение обучающимся итогового тестирования и решение 1 кейса по теме курса.

*б) образовательные технологии:*

При проведении курсов повышения квалификации по описанной программе используются следующие образовательные технологии:

- технологии компьютерного тестирования (входное тестирование);
- интерактивные технологии;
- кейс-стади;
- технология решения управленческих задач;
- работа в командах;
- тестирование.

## 2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям

- а) *программное обеспечение и Интернет-ресурсы:*
- пакет Microsoft Office v. 2010 и выше, PowerPoint, Word, Excel;
  - доступ к дистанционной системе обучения (СДО) для обучения и тестирования.
- б) *комплекты методических материалов на электронном носителе:*
- слушатели имеют доступ к дистанционной системе обучения (СДО) с правами работы с учебным курсом «Бережливое производство».

### Требования к материально-техническим условиям

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, Оборудование, приборы и т.п.)
- ноутбук, подключенный к проектору;
  - стулья по количеству участников;
  - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 12 шт.);
  - флип-чарт и маркеры;
  - белая бумага А4.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий)
- аудитория с учебными местами по количеству слушателей в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья слушателей.

## АТТЕСТАЦИЯ

Форма аттестации – тестирование. Аттестация заключается в прохождении 2 видов тестирования – входного и итогового.

Входное тестирование включает в себя 15 вопросов по теме курса, оценивает начальный уровень обучающегося.

Итоговое тестирование по всей тематике программы включает 20 вопросов по теме курса.

### ВХОДНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

*(обучающийся отвечает на 15 из 25 вопросов)*

1. *Бережливое производство – это*
  - 1) деятельность, которая сохраняет ресурсы для будущих поколений
  - 2) Концепция организации бизнеса, ориентированная на создание ценности для потребителя путем создания непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь
  - 3) государственная политика и программы, направленные на оптимизацию процессов производства и управления в бизнесе и государственных структурах
2. *Что оптимизирует инструмент бережливого производства – система 5S*

- 1) отношения между руководителем и подчиненными
  - 2) поступление платежей за отгруженную продукцию
  - 3) рабочее пространство
3. *Дайте определение понятию эффективность*
- 1) достигнутый результат деятельности в единицу времени
  - 2) способность работать лучше других
  - 3) соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами
4. *Что означает термин кайдзен?*
- 1) клич самураев, используемый в терминологии Бережливого производства
  - 2) совершенствование
  - 3) лучшее враг хорошего
5. *Процесс – это:*
- 1) совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы»
  - 2) использование ресурсов для преобразования «входов» в «выходы» в любом виде деятельности
  - 3) структура управления в деятельности
  - 4) инструмент мониторинга результативности деятельности
6. *Первый принцип в системе менеджмента качества (СМК) – это:*
- 1) ориентация на потребителя
  - 2) непрерывное улучшение деятельности
  - 3) принятие решений на основе фактов
  - 4) установление взаимовыгодных взаимоотношений с поставщиками
7. *Ориентация на потребителей – это:*
- 1) организация должна понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять требования потребителей
  - 2) организация должна учредить лидерство среди руководителей
  - 3) организация должна стремиться к непрерывному улучшению деятельности
  - 4) организация должна установить взаимовыгодные отношения с потребителями
8. *Результативность процесса – это:*
- 1) степень, в какой реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты
  - 2) отношение результата деятельности к запланированным показателям
  - 3) отношение фактического выхода к плановому выходу процесса
  - 4) степень достижения плановых показателей
9. *Любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности называется*
- 1) брак
  - 2) освоение ресурсов
  - 3) потери
10. *Концепция «Бережливое производство» зародилась в*
- 1) Японии
  - 2) Франции
  - 3) США
  - 4) России
11. *Концепция бережливого производства позволяет:*
- 1) постоянно повышать удовлетворенность потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон;
  - 2) постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов;
  - 3) упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента;

- 4) быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды;  
 5) все ответы верны  
 6) нет верных вариантов
12. *Какая компания первой начала применять принцип, впоследствии названный «точно вовремя»?*  
 1) Тойота  
 2) Форд  
 3) Дженерал Моторс
13. *В системе бережливого производства рассматривается 8 видов потерь, выберите процессы, которые к ним не относятся*  
 1) перепроизводство  
 2) транспортировка – лишнее движение материалов  
 3) нарушения трудовой дисциплины  
 4) избыток запасов  
 5) задержка – большие простои между этапами производства продукта/выполнения услуги  
 6) дополнительная обработка – лишняя обработка/действия из-за несоответствующих инструментов или плохой конструкции продукта  
 7) изменения технологических процессов  
 8) перемещения – лишние движения человека, потери при подборе материалов, поиске компонентов, инструментов, информации, документов  
 9) дефекты – доработка и отбраковка несоответствующей продукции/ненадлежащее выполнение услуги
14. *В Концепции бережливого производства Канбан – это метод управления производством без запасов*  
 1) верно  
 2) неверно
15. *Функции высшего руководства при создании Системы менеджмента качества (СМК) организации:*  
 1) ответственность за разработку и внедрение СМК  
 2) обеспечение функционирования процессов по внедрению СМК  
 3) контроль за работой рабочей группы СМК  
 4) делегирование ответственности по разработке и внедрению СМК-представителю руководства в СМК
16. *Актуализация:*  
 1) немедленная или плановая деятельность для обеспечения использования самой последней информации  
 2) использование нового технологического оборудования  
 3) использование новых прогрессивных методик при измерениях  
 4) использование инноваций в области управления
17. *Что лежит в основе Бережливого производства?*  
 1) сокращение затрат  
 2) ценности для потребителя  
 3) качество продукции
18. *Что такое Кайдзен?*  
 1) постоянное улучшение, совершенствование  
 2) инструмент визуального менеджмента  
 3) карточка, отображающая последовательность действий  
 4) быстрая переналадка
19. *Канбан – это?*

- 1) система карточек
  - 2) излишние запасы
  - 3) грузовой транспорт
  - 4) сотрудник
20. Сколько принципов или сколько шагов имеет система 5 S?
- 1) один шаг
  - 2) два шага
  - 3) три шага
  - 4) четыре шага
  - 5) пять шагов
21. Сколько видов потерь отображено в «классификаторе потерь», согласно Lean-концепции?
- 1) одна
  - 2) три
  - 3) пять
  - 4) семь
  - 5) восемь
22. Как в бережливом производстве называется система организации рабочего места или рабочего пространства?
- 1) TPM
  - 2) 5 S
  - 3) OEE
  - 4) SVM
23. Система бережливого производства может быть внедрена только в производственных компаниях?
- 1) верно
  - 2) неверно
24. Внедрение бережливого производства потребует значительных финансовых инвестиций?
- 1) верно
  - 2) неверно
25. Внедрение Бережливого производства означает, что все будут работать напряженнее?
- 1) верно
  - 2) неверно

## **ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ**

(обучающийся отвечает на 20 вопросов)

1. Бережливое производство – это ...
- 1) деятельность, которая сохраняет ресурсы для будущих поколений;
  - 2) Концепция организации бизнеса, ориентированная на создание ценности для потребителя путем создания непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь;
  - 3) государственная политика и программы, направленные на оптимизацию процессов производства и управления в бизнесе и государственных структурах



2. *Что оптимизирует инструмент бережливого производства система 5S?*
  - 1) отношения между руководителем и подчиненными
  - 2) поступление платежей за отгруженную продукцию
  - 3) рабочее пространство
3. *Что означает термин КАЙДЗЕН?*
  - 1) клич самураев, используемый в терминологии Бережливого производства
  - 2) совершенствование
  - 3) лучшее – враг хорошего
4. *Процесс – это:*
  - 1) совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы»
  - 2) использование ресурсов для преобразования «входов» в «выходы» в любом виде деятельности
  - 3) структура управления в деятельности
  - 4) инструмент мониторинга результативности деятельности
5. *Результативность процесса – это:*
  - 1) степень, в какой реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты
  - 2) отношение результата деятельности к запланированным показателям
  - 3) отношение фактического выхода к плановому выходу процесса
  - 4) степень достижения плановых показателей
6. *Любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности, называется:*
  - 1) брак
  - 2) освоение ресурсов
  - 3) потери
7. *Концепция «Бережливое производство» зародилась в*
  - 1) Японии
  - 2) Франции
  - 3) США
  - 4) России
8. *Концепция бережливого производства позволяет:*
  - 1) постоянно повышать удовлетворенность потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон
  - 2) постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов
  - 3) упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента
  - 4) быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды
  - 5) все ответы верны
  - 6) нет верных вариантов
9. *Сколько видов потерь отображено в «классификаторе потерь», согласно Lean-концепции?*
  - 1) одна
  - 2) три
  - 3) пять

- 4) семь
  - 5) восемь
10. *Какая компания первой начала применять принцип, впоследствии названный «точно вовремя»?*
- 1) Тойота
  - 2) Форд
  - 3) Дженерал Моторс
11. *В системе бережливого производства рассматривается 8 видов потерь, выберите процессы, которые к ним не относятся:*
- 1) перепроизводство
  - 2) транспортировка – лишнее движение материалов
  - 3) нарушения трудовой дисциплины
  - 4) избыток запасов
  - 5) задержка – большие простои между этапами производства продукта/выполнения услуги
  - 6) дополнительная обработка – лишняя обработка/действия из-за несоответствующих инструментов или плохой конструкции продукта
  - 7) изменения технологических процессов
  - 8) перемещения – лишние движения человека, потери при подборе материалов, поиске компонентов, инструментов, информации, документов
  - 9) дефекты – доработка и отбраковка несоответствующей продукции/ненадлежащее выполнение услуги
12. *В Концепции бережливого производства Канбан – это метод управления производством без запасов.*
- 1) верно
  - 2) неверно
13. *Что лежит в основе Бережливого производства?*
- 1) сокращение затрат
  - 2) ценности для потребителя
  - 3) качество продукции
14. *Система бережливого производства может быть внедрена только в производственных компаниях.*
- 1) верно
  - 2) неверно
15. *Внедрение Бережливого производства означает, что все будут работать напряжённее*
- 1) верно
  - 2) неверно
16. *Гемба – это ...*
- 1) место, где выполняется работа
  - 2) место, где создается ценность
  - 3) место возникновения и решения проблем
  - 4) все из перечисленного верно
17. *При реализации концепции Lean Six Sigma к ресурсам относят:*

- 1) оплаченное время персонала
  - 2) затраты на обучение персонала
  - 3) затраты на планирование процессов
  - 4) затраты на приобретение средств, необходимых для подготовки и выполнения проектов
  - 5) затраты за отдых сотрудников
18. *Канбан – это ...*
- 1) система карточек
  - 2) излишние запасы
  - 3) грузовой транспорт
  - 4) сотрудник
19. *Внедрение бережливого производства в систему муниципального управления потребует значительных финансовых инвестиций.*
- 1) верно
  - 2) неверно
20. *Концепция бережливого производства, реализуемая в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, называется:*
- 1) Бережливое правительство
  - 2) Бережливый регион
  - 3) Бережливый автономный округ
  - 4) Стратегия бережливости

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Внедрение бережливого производства в Республике Татарстан в 2013 году // Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан [Официальный сайт].
2. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.
4. Кутузова М.В. Использование системы бережливого производства лин с целью повышения эффективности предприятия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – № 1-1. – С. 81–84.
5. Панде П., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. – М.: Альпина Бизнес Букс, – 2015.
6. Рыбаков С.С. Адаптация концепции бережливого производства для применения в органах государственного управления // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов – 2012» / отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, М.В. Чистякова. – М.: МАКС Пресс, – 2012.
7. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. – М.: ИКСИ, 2010.
8. Царенко А.С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39. – С. 163–179.

### Нормативные правовые акты

1. О стратегическом планировании в РФ: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».
3. Национальный стандарт Российской Федерации «Бережливое производство: Утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 мая 2014 г. № 431-ст.
4. Профессиональный стандарт. Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 года № 609н
5. Концепция «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре (в актуальной редакции).