

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 11:50:48  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4.1  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах  
власти»**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки)

**ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ. НИЖНИЙ НОВГОРОД**  
(наименование образовательной программы)

**очная**  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Посохова Марина Александровна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

**Заведующий кафедрой:**

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах власти» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2026 г.

## 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 К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах власти» 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
Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" ПД.11.1 Организует разработку и реализацию государственных программ субъекта Российской Федерации и муниципальных программ ПД.11.2 Организует проектную деятельность в органах власти субъекта Российской Федерации и в муниципальных образованиях	ПК-8	Способен организовывать разработку и реализацию государственных и муниципальных программ и проектов	ПК-8.5	Проектирует и реализует комплексные решения в сфере государственного и муниципального управления на основе современных управленческих технологий	ПК-8.5 У-1. Умеет применять технологии оптимизации управления ПК-8.5 У-2. Умеет разрабатывать проектные и коммуникационные решения ПК-8.5 У-3. Умеет организовать взаимодействие со стейкхолдерами

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 216 академических часа.

По очной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 92 часа, из них, лекции - 28 часов, практические занятия – 56 часов, контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации – 8 часов. Самостоятельная работа составляет – 115 часов, самостоятельная работа на подготовку курсового проекта – 9 часов.

К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах власти» является дисциплиной Трека "Технологии эффективного государственного и муниципального управления": Проектная мастерская "Умное управление территорией" . В соответствии с учебным планом изучается на 3 курсе в 6 семестре (очная форма обучения), после изучения дисциплины К.М.01.ДЭ.02.01.01 Бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении. Компетенции, сформированные в процессе изучения данной дисциплины, в дальнейшем необходимы для прохождения проектно-технологической практики (Б2.В.02(П)).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ-ГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			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 тэж	К о н т р о л ь	СРкр	СРэж		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Комплексный анализ процессов в органах власти: от картирования к диагностике	42	6	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	24	Опрос, тест, эссе, практическое задание
Тема 2	Инструменты	42	6	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	24	Опрос, тест, эссе, практиче-

	углублённой оптимизации: стандартизация и непрерывное улучшение													ское задание
Тема 3	Управление проектами оптимизации в органах власти	40	6	0	0	12	0	0	0	0	0	0	22	Опрос, тест, эссе, практическое задание
Тема 4	Измерение и мониторинг эффективности оптимизированных процессов	41	6	0	0	12	0	0	0	0	0	0	23	Опрос, тест, эссе, практическое задание
Тема 5	Цифровые инструменты поддержки бережливых процессов в государственном и муниципальном управлении	34	4	0	0	8	0	0	0	0	0	0	22	Опрос, тест, эссе, практическое задание
Промежуточная аттестация		17	0	0	0	0	0	0	0	8	9	0	0	Зачет, Защита курсового проекта

<b>Итого</b>		<b>216</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>115</b>	
--------------	--	------------	-----------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------	--

*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. Комплексный анализ процессов в органах власти: от картирования к диагностике. ПК 8.5.**

Понятие комплексного анализа процесса. Переход от простой фиксации последовательности действий к выявлению системных проблем и закономерностей. Сбор данных для анализа: источники информации (статистика, жалобы, интервью, хронометраж, экспертные оценки), методы верификации данных, работа с противоречивой информацией. Расширенный анализ карты потока создания ценности: выявление не только явных потерь, но и скрытых диспропорций, анализ загрузки ресурсов, оценка равномерности потока. Диагностика «узких мест» и «бутылочных горлышек» процесса: методы выявления и анализа причин их возникновения. Оценка влияния внешних факторов на стабильность процесса. Формулирование диагностического заключения по итогам анализа.

### **Тема 2. Инструменты углублённой оптимизации: стандартизация и непрерывное улучшение. ПК 8.5.**

Стандартизация как фундамент для дальнейших улучшений и инструмент закрепления достигнутых результатов. Разработка и внедрение стандартных операционных карт (СОК) для ключевых процессов и операций. Методика создания и актуализации стандартов. Вовлечение сотрудников в процесс стандартизации. Разработка чек-листов, памяток, алгоритмов действий для сотрудников. Система «кайдзен» как механизм непрерывных улучшений: организация сбора предложений от сотрудников, критерии отбора и приоритизации идей, внедрение и оценка эффекта от малых улучшений. Проведение «кайдзен-недель» и «кайдзен-проектов». Формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование.

### **Тема 3. Управление проектами оптимизации в органах власти. ПК 8.5.**

Специфика управления проектами в государственном секторе. Отличие проектной деятельности от процессной. Инициация проекта оптимизации: формирование команды, определение целей и задач, разработка паспорта проекта. Планирование проекта: построение дорожной карты, определение контрольных точек, оценка необходимых ресурсов и рисков. Управление командой проекта: распределение ролей, мотивация, коммуникации. Реализация проекта: организация работы, мониторинг прогресса,

управление изменениями. Завершение проекта: подведение итогов, верификация результатов, подготовка отчетной документации. Типичные ошибки при реализации проектов оптимизации в органах власти и способы их предотвращения.

#### **Тема 4. Измерение и мониторинг эффективности оптимизированных процессов. ПК 8.5.**

Система показателей эффективности процесса (KPI) как инструмент контроля и управления. Разработка сбалансированной системы показателей для оценки результативности, эффективности и качества процесса. Количественные и качественные метрики: время, стоимость, производительность, удовлетворенность потребителя. Методы сбора данных для мониторинга: автоматизированный сбор из информационных систем, выборочные наблюдения, опросы. Организация регулярного мониторинга: периодичность, ответственные, формы отчетности. Анализ динамики показателей, выявление трендов и отклонений. Принятие управленческих решений на основе данных мониторинга. Корректировка процессов по результатам мониторинга.

#### **Тема 5. Цифровые инструменты поддержки бережливых процессов в государственном и муниципальном управлении. ПК 8.5.**

Роль цифровых технологий в закреплении и масштабировании результатов оптимизации. Программное обеспечение для моделирования процессов: обзор инструментов (Bizagi Modeler, ARIS, ELMA), их функциональные возможности и применение для документирования и анализа. Системы электронного документооборота (СЭД) как инструмент реализации оптимизированных маршрутов согласования и контроля исполнительской дисциплины. Инструменты для визуализации данных и создания дашбордов (информационных панелей) для мониторинга KPI. Возможности применения технологий роботизированной автоматизации процессов (RPA) для исключения рутинных операций. Интеграция цифровых инструментов с системой управления проектами и мониторинга эффективности.

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах власти» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оце-

ночных 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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			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 К.М.01.ДЭ.02.01.02 Практикум «Анализ и оптимизация процессов в органах власти» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, эссе, тест, практические задания

Контрольная точка №1

Контрольная точка №2

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

***Тема 1. Комплексный анализ процессов в органах власти: от картирования к диагностике. ПК 8.5.***

**Подготовка к практическому занятию:**

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомьтесь 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 понимается под комплексным анализом процесса и чем он отличается от простого описания последовательности действий?
2. Какие источники информации могут быть использованы для сбора данных о процессе? В чем преимущества и недостатки каждого из них?
3. Как проверить достоверность собранных данных и как работать с противоречивой информацией, полученной из разных источников?
4. Что такое «скрытые диспропорции» процесса и как их можно выявить в ходе анализа карты потока?
5. Какие методы используются для диагностики «узких мест» и «бутылочных горлышек» процесса?
6. Как оценить влияние внешних факторов (изменение законодательства, сезонность, социально-экономические условия) на стабильность процесса?
7. Какова структура и содержание диагностического заключения по итогам анализа процесса?

**Примерные тестовые задания:**

Внимательно прочитайте 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.

1.1. Какой метод сбора данных позволяет получить наиболее объективную информацию о реальной длительности операций?

- А) Интервью с руководителем
- Б) Анализ статистической отчетности
- В) Хронометраж (непосредственное наблюдение)
- Г) Изучение жалоб граждан

1.2. Что понимается под «узким местом» процесса?

- А) Этап, на котором допускаются больше всего ошибок
- Б) Этап с наименьшей пропускной способностью, ограничивающий скорость всего потока
- В) Самый дорогостоящий этап процесса
- Г) Этап, требующий наибольшего количества согласований

1.3. Какая информация НЕ требуется для построения расширенной диагностической карты процесса?

- А) Время выполнения каждой операции
- Б) Время ожидания между операциями
- В) Персональные данные сотрудников, выполняющих операции
- Г) Количество задействованного персонала на каждом этапе

1.4. О чем может свидетельствовать значительная неравномерность загрузки сотрудников на разных этапах одного процесса?

- А) О высокой квалификации персонала
- Б) О наличии диспропорций и потенциальных «узких мест»
- В) Об эффективном распределении функциональных обязанностей
- Г) О соответствии процесса лучшим практикам

1.5. Что из перечисленного относится к внешним факторам, влияющим на стабильность процесса?

- А) Квалификация сотрудников
- Б) Наличие утвержденных регламентов
- В) Изменение федерального законодательства
- Г) Уровень заработной платы персонала

### **Примерные темы эссе:**

1. Роль диагностического заключения в принятии управленческих решений по оптимизации процесса.
2. Методы верификации данных: как не стать заложником недостоверной

информации при анализе процессов.

3. «Узкие места» в государственных услугах: типология, причины возникновения и методы диагностики.

### **Практическое задание:**

Вам предоставлена карта текущего состояния процесса «Рассмотрение заявления гражданина», а также статистика по количеству обращений за последний год, данные хронометража операций и результаты опроса сотрудников. На основе этих данных проведите комплексный анализ процесса. Выявите не менее трех «узких мест» и скрытых диспропорций. Оцените влияние сезонного фактора на загрузку процесса. Сформулируйте диагностическое заключение в письменном виде.

## ***Тема 2. Инструменты углублённой оптимизации: стандартизация и непрерывное улучшение. ПК 8.5.***

### **Подготовка к практическому занятию:**

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомьтесь 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. Почему стандартизация рассматривается как фундамент для дальнейших улучшений, а не как препятствие для творчества?
2. Какова структура и содержание стандартной операционной карты (СОК)? Для каких процессов и операций целесообразно ее разрабатывать?
3. Какие методы используются для вовлечения сотрудников в процесс разработки и актуализации стандартов?
4. В чем отличие системы «кайдзен» от традиционной системы рационализаторских предложений?
5. Какие критерии следует использовать для отбора и приоритизации

- идей, поступающих от сотрудников?
6. Что такое «кайдзен-неделя» и как организовать ее проведение в органе власти?
  7. Какими методами можно оценить эффект от внедрения малых улучшений?

### **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.

2.1. Для чего предназначена стандартная операционная карта (СОК)?

- А) Для фиксации заработной платы сотрудников
- Б) Для описания наилучшего порядка выполнения конкретной операции
- В) Для ведения табеля учета рабочего времени
- Г) Для составления штатного расписания

2.2. Что означает термин «кайдзен»?

- А) Картирование потока
- Б) Защита от ошибок
- В) Непрерывное совершенствование
- Г) Организация рабочего пространства

2.3. Какой из перечисленных критериев является наиболее важным при приоритизации идей для улучшений?

- А) Простота реализации
- Б) Потенциальный эффект для процесса и потребителя
- В) Низкая стоимость реализации
- Г) Интересный, нестандартный подход

2.4. Кайдзен-неделя — это:

- А) Неделя, отведенная на уборку рабочих мест
- Б) Комплексное мероприятие, в ходе которого команда интенсивно работает над улучшением конкретного процесса
- В) Неделя, в течение которой приостанавливается текущая работа
- Г) Период сбора предложений от сотрудников

2.5. Что из перечисленного является примером успешного внедрения «кайдзен»?

- А) Разработка нового регламента по приказу руководителя
- Б) Предложение оператора изменить расположение часто используемых

бланков для сокращения времени приема

В) Закупка нового программного обеспечения

Г) Увеличение штатной численности отдела

**Примерные темы эссе:**

1. Стандартизация и творчество: возможно ли найти баланс в государственном управлении?
2. Кайдзен как элемент корпоративной культуры: как вовлечь сотрудников в процесс непрерывных улучшений.
3. От рационализаторского предложения до внедрения: построение эффективной системы работы с идеями в органе власти.

**Практическое задание:**

Для процесса «Прием и первичная обработка входящих документов» (или другого процесса по выбору) разработайте проект стандартной операционной карты (СОК). Предложите форму сбора предложений от сотрудников по улучшению данного процесса и разработайте критерии для оценки этих предложений.

**Тема 3. Управление проектами оптимизации в органах власти. ПК 8.5.**

**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. В чем заключается специфика управления проектами в государственном секторе по сравнению с коммерческими организациями?
2. Каковы основные отличия проектной деятельности от процессной?
3. Какие элементы должен содержать паспорт проекта оптимизации?
4. Что такое дорожная карта проекта и для чего она нужна?
5. Какие методы оценки рисков проекта могут быть применены на этапе

планирования?

6. Как организовать эффективное управление командой проекта, распределение ролей и мотивацию участников?
7. Какие типичные ошибки допускаются при реализации проектов оптимизации в органах власти и как их избежать?

### **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.

3.1. Что из перечисленного является отличительной чертой проектной деятельности?

- А) Регулярность, повторяемость
- Б) Уникальность результата, ограниченность во времени
- В) Отсутствие временных рамок
- Г) Направленность на поддержание текущего функционирования

3.2. Какой документ фиксирует цели, задачи, сроки, бюджет и команду проекта?

- А) Должностная инструкция
- Б) Паспорт проекта
- В) Техническое задание
- Г) Акт выполненных работ

3.3. Что такое дорожная карта проекта?

- А) План-график мероприятий с указанием сроков и ответственных
- Б) Схема проезда до места реализации проекта
- В) Карта текущего состояния процесса
- Г) Документ, описывающий архитектуру информационной системы

3.4. Кто является владельцем процесса?

- А) Руководитель, отвечающий за результат процесса и имеющий полномочия для его изменения
- Б) Любой сотрудник, участвующий в процессе
- В) Представитель вышестоящей организации
- Г) Внешний консультант

3.5. Что из перечисленного относится к типичным ошибкам при реализации проектов оптимизации?

- А) Четкое определение целей на старте

- Б) Отсутствие вовлеченности руководителя
- В) Регулярный мониторинг прогресса
- Г) Формирование проектной команды из заинтересованных специалистов

**Примерные темы эссе:**

1. Особенности управления проектами в государственном секторе: барьеры и возможности.
2. Роль лидера в успешной реализации проекта оптимизации административных процессов.
3. Управление рисками в проектах оптимизации деятельности органов власти.

**Практическое задание:**

Разработайте паспорт проекта оптимизации процесса «Согласование проектов правовых актов». Определите цели, задачи, состав команды, ключевые этапы и контрольные точки проекта. Проведите предварительную оценку рисков и предложите меры по их минимизации.

***Тема 4. Измерение и мониторинг эффективности оптимизированных процессов. ПК 8.5.***

**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. Для чего необходима система показателей эффективности процесса (KPI)?
2. Какие группы показателей должна включать сбалансированная система для оценки процесса?
3. В чем разница между количественными и качественными метриками?

Приведите примеры тех и других.

4. Какие методы сбора данных могут быть использованы для регулярного мониторинга эффективности процесса?
5. С какой периодичностью следует проводить мониторинг и кто должен быть за него ответственным?
6. Как анализировать динамику показателей и выявлять негативные тренды?
7. Каким образом результаты мониторинга могут быть использованы для корректировки и дальнейшего улучшения процессов?

### **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.

4.1. Что означает аббревиатура KPI?

- А) Ключевой показатель эффективности
- Б) Контрольный показатель издержек
- В) Комплексный план инвестиций
- Г) Критерий проверки исполнения

4.2. Какой показатель относится к группе метрик «качество процесса»?

- А) Время выполнения операции
- Б) Стоимость процесса
- В) Доля возвратов документов на доработку
- Г) Количество сотрудников, занятых в процессе

4.3. Какой метод сбора данных наиболее подходит для регулярного мониторинга удовлетворенности получателей услуг?

- А) Ежедневное интервьюирование каждого получателя
- Б) Проведение ежеквартальных социологических опросов
- В) Анализ бухгалтерской отчетности
- Г) Хронометраж рабочего времени сотрудников

4.4. О чем свидетельствует устойчивый негативный тренд показателя «доля отказов в предоставлении услуги»?

- А) О повышении качества услуги
- Б) О возможных проблемах в процессе, требующих анализа и вмешательства
- В) О снижении числа обращений
- Г) Об эффективной работе персонала

4.5. Результаты мониторинга эффективности процесса должны использоваться для:

- А) Наказания сотрудников, допустивших отклонения
- Б) Принятия обоснованных управленческих решений по корректировке и улучшению процесса
- В) Формирования годовой отчетности без дальнейшего анализа
- Г) Сравнения с другими организациями без внутреннего использования

**Примерные темы эссе:**

1. КРІ для государственных услуг: как измерить то, что действительно важно для гражданина.
2. Мониторинг как основа для принятия управленческих решений: от сбора данных к действиям.
3. Сбалансированная система показателей эффективности процесса: методика разработки и внедрения.

**Практическое задание:**

Разработайте систему показателей для мониторинга эффективности процесса «Предоставление консультации гражданам». Предложите не менее пяти КРІ, охватывающих различные аспекты (время, качество, удовлетворенность). Для каждого показателя определите метод сбора данных, периодичность мониторинга и ответственного. Предложите форму визуализации этих показателей (дашборд).

***Тема 5. Цифровые инструменты поддержки бережливых процессов в государственном и муниципальном управлении. ПК 8.5.***

**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. Какую роль играют цифровые технологии в закреплении и масштабировании результатов процессной оптимизации?
2. Какие программные продукты для моделирования процессов вы знаете? Каковы их основные возможности?
3. Каким образом системы электронного документооборота (СЭД) поддерживают реализацию оптимизированных процессов?
4. Что такое дашборды и для каких целей они используются в управлении процессами?
5. Что такое RPA (роботизированная автоматизация процессов) и для автоматизации каких рутинных операций она может применяться в госорганах?
6. Какие преимущества дает интеграция различных цифровых инструментов в единую систему управления?
7. Какие риски и ограничения существуют при внедрении цифровых инструментов поддержки процессов?

### **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.

5.1. Для чего предназначены программы-моделеры, такие как Bizagi Modeler?

- А) Для ведения бухгалтерского учета
- Б) Для создания графических схем процессов в нотации BPMN
- В) Для отправки электронной почты
- Г) Для видеоконференцсвязи

5.2. Что такое дашборд?

- А) Приборная панель автомобиля
- Б) Информационная панель для визуализации ключевых показателей в режиме реального времени
- В) Вид компьютерной игры
- Г) Программа для редактирования фотографий

5.3. Какая технология позволяет автоматизировать выполнение повторяющихся рутинных операций, имитируя действия человека в информационных системах?

- А) Искусственный интеллект (ИИ)

- Б) Роботизированная автоматизация процессов (RPA)
- В) Блокчейн
- Г) Виртуальная реальность (VR)

5.4. Система электронного документооборота (СЭД) в первую очередь предназначена для:

- А) Хранения архива бумажных документов
- Б) Автоматизации маршрутов движения документов и контроля исполнения
- В) Ведения бухгалтерского учета
- Г) Расчета заработной платы

5.5. Что из перечисленного является примером применения RPA в государственном органе?

- А) Разработка нового сайта
- Б) Автоматическое заполнение шаблонов ответов на типовые запросы на основе данных из информационной системы
- В) Проведение видеосовещания
- Г) Обучение сотрудников на дистанционных курсах

#### **Примерные темы эссе:**

1. Цифровизация vs. оптимизация: что должно быть первичным при совершенствовании государственных процессов?
2. Роль RPA в повышении эффективности деятельности органов власти: возможности и ограничения.
3. Интеграция инструментов моделирования, СЭД и дашбордов как основа создания системы управления процессами в организации.

#### **Практическое задание:**

Выберите один из процессов, рассмотренных в курсе (или любой другой административный процесс). Предложите, какие цифровые инструменты могли бы быть использованы для его поддержки и оптимизации. Опишите, как именно каждый из предложенных инструментов (например, моделер для документирования, СЭД для маршрутизации, RPA для рутинных операций, дашборд для мониторинга) повлияет на эффективность процесса. Результат оформите в виде краткой концепции цифровизации процесса (2-3 страницы).

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:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

**КТ-1**

**Темы 1,2**

**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 анализа и оптимизации для конкретного административного процесса.

## Часть 1. Тестовые задания

1.1. Что понимается под комплексным анализом процесса в органах власти?

- А) Простая фиксация последовательности действий сотрудников
- Б) Выявление системных проблем, закономерностей, «узких мест» и скрытых диспропорций процесса
- В) Только расчет временных параметров процесса
- Г) Опрос заявителей об удовлетворенности услугой

1.2. Какой метод сбора данных предполагает непосредственное измерение времени выполнения каждой операции?

- А) Интервью с сотрудниками
- Б) Анализ статистики жалоб
- В) Хронометраж
- Г) Экспертная оценка

1.3. Что является фундаментом для дальнейших улучшений и инструментом закрепления достигнутых результатов?

- А) Картирование потока
- Б) Стандартизация
- В) Мозговой штурм
- Г) Хронометраж

1.4. Что такое «кайдзен» в контексте оптимизации процессов?

- А) Метод быстрой переналадки
- Б) Система непрерывных улучшений, основанная на малых изменениях и вовлечении сотрудников
- В) Инструмент картирования потока
- Г) Способ организации рабочего пространства

1.5. Установите соответствие между методом выявления проблем и его характеристикой:

Метод	Характеристика
1. Анализ «узких мест»	А. Выявление этапов процесса с наибольшей загрузкой и очередями
2. Анализ загрузки ресурсов	Б. Оценка равномерности распределения работы между сотрудниками
3. Оценка равномерности потока	В. Выявление «бутылочных горлышек», ограничивающих пропускную способность

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

## Часть 2. Открытые вопросы

2.1. Раскройте понятие комплексного анализа процесса. Какие источники информации и методы сбора данных используются для диагностики процессов в органах власти? Как осуществляется работа с противоречивой информацией?

2.2. Охарактеризуйте методику выявления «узких мест» и «бутылочных горлышек» процесса. Какими методами можно определить причины их возникновения и оценить влияние внешних факторов на стабильность процесса?

2.3. Раскройте роль стандартизации в оптимизации процессов. Что такое стандартные операционные карты (СОК) и какова методика их разработки и внедрения? Как вовлечь сотрудников в процесс стандартизации?

## Часть 3. Практическое задание

**Контекст задачи:** Вы — специалист отдела оптимизации процессов администрации муниципального района. Вам поручено провести комплексный анализ и оптимизацию процесса рассмотрения обращений граждан, поступающих через электронную приемную.

### Описание текущего процесса:

Этап	Действие	Время	Исполнитель	Примечания
1	Поступление обращения в электронную приемную	-	Автоматически	-
2	Специалист приемной просматривает обращение, проверяет корректность заполнения	0,5 дня	Специалист приемной	15% обращений возвращаются из-за неполных данных
3	Определение ответственного исполнителя и направление обращения	0,5 дня	Специалист приемной	Часто ошибается с выбором отдела
4	Обращение ожидает в очереди на рассмотрение у исполнителя	2-5 дней	Специалист отдела	Зависит от загрузки
5	Подготовка проекта ответа	2 дня	Специалист отдела	Использует шаблоны, но тратит время на поиск

				информации
6	Согласование ответа с начальником отдела	1 день	Начальник отдела	10% возвращаются на доработку
7	Подписание ответа заместителем главы	2-4 дня	Заместитель главы	Ожидание в очереди на подпись
8	Регистрация и отправка ответа заявителю	0,5 дня	Специалист приемной	-
	<b>ИТОГО:</b>	<b>8-13 дней</b>		

#### **Дополнительная информация:**

- Специалисты жалуются на частые переключения между разными задачами.
- Статистика: в месяц поступает около 300 обращений, 20% из них — повторные по одной и той же проблеме.
- Заявители жалуются на отсутствие информации о статусе рассмотрения.
- Предложения сотрудников по улучшению процесса не собираются.

#### **Требуется выполнить:**

##### **1. Комплексный анализ процесса:**

- Проведите диагностику процесса, выявив не менее 4 проблем («узких мест», диспропорций, скрытых потерь).
- Для каждой проблемы укажите, какими методами сбора данных она могла быть выявлена.
- Сформулируйте диагностическое заключение (3-5 предложений) о состоянии процесса.

##### **2. Анализ загрузки ресурсов и равномерности потока:**

- Оцените равномерность загрузки сотрудников на разных этапах. Какие этапы являются «бутылочными горлышками»?
- Как внешние факторы (например, изменение законодательства, сезонность) могут влиять на стабильность процесса?

##### **3. Разработка стандартов и улучшений:**

- Предложите не менее 3 стандартных операционных карт (СОК) или чек-листов для ключевых операций (укажите, для каких именно).
- Опишите, как будет организовано вовлечение сотрудников в разработку этих стандартов.

##### **4. Организация системы непрерывных улучшений:**

- Предложите механизм сбора и реализации предложений от сотрудников (кайдзен-предложения).

- Опишите, как будет проводиться отбор и приоритизация идей, внедрение и оценка эффекта.
- Какие меры помогут сформировать корпоративную культуру, ориентированную на постоянное совершенствование?

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	Качество диагностики и выявления проблем – 8 баллов. Глубина анализа загрузки ресурсов и равномерности потока – 6 баллов. Обоснованность и качество предложенных стандартов – 8 баллов. Проработанность механизма кайдзен и понимание культуры улучшений – 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 3,4,5**

#### **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 инструменты проектного управления, мониторинга и цифровизации для оптимизации конкретного административного процесса.

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

**1.1. Что является первым этапом инициации проекта оптимизации в органах власти?**

- А) Построение дорожной карты проекта
- Б) Формирование команды, определение целей и задач, разработка паспорта проекта
- В) Оценка рисков проекта
- Г) Подведение итогов проекта

**1.2. Какая система показателей используется для сбалансированной оценки результативности, эффективности и качества процесса?**

- А) SWOT-анализ
- Б) Система ключевых показателей эффективности (KPI)
- В) PEST-анализ
- Г) Матрица БКГ

**1.3. Какое программное обеспечение относится к инструментам моделирования бизнес-процессов?**

- А) Microsoft Word
- Б) Bizagi Modeler
- В) Adobe Photoshop
- Г) 1С: Бухгалтерия

**1.4. Что такое RPA (Robotic Process Automation) в контексте оптимизации процессов?**

- А) Ручная автоматизация рабочих мест
- Б) Технология роботизированной автоматизации рутинных операций
- В) Система электронного документооборота
- Г) Программа для 3D-моделирования

**1.5. Установите соответствие между этапом проекта оптимизации и его содержанием:**

Этап проекта	Содержание
1. Инициация	А. Организация работы, мониторинг прогресса, управление изменениями
2. Планирование	Б. Формирование команды, определение целей, разработка паспорта
3. Реализация	В. Построение дорожной карты, определение контрольных точек, оценка ресурсов и рисков

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

## **Часть 2. Открытые вопросы**

2.1. Раскройте специфику управления проектами оптимизации в государственном секторе. В чем отличие проектной деятельности от процессной? Охарактеризуйте основные этапы реализации проекта оптимизации: от инициации до завершения.

2.2. Охарактеризуйте систему показателей эффективности процесса (KPI) как инструмент контроля и управления. Какие количественные и качественные метрики используются для оценки процессов? Как организуется регулярный мониторинг и принимаются управленческие решения на основе его данных?

2.3. Раскройте роль цифровых технологий в закреплении и масштабировании результатов оптимизации. Охарактеризуйте основные типы программного обеспечения, используемого для моделирования процессов, автоматизации документооборота и визуализации данных (дашборды)

## **Часть 3. Практическое задание**

**Контекст задачи:** Вы — руководитель проектного офиса по оптимизации процессов в администрации муниципального района. Ранее вами был проанализирован и оптимизирован процесс рассмотрения обращений граждан (результаты представлены ниже). Теперь необходимо спланировать проект внедрения разработанных улучшений, разработать систему мониторинга эффективности и выбрать цифровые инструменты для поддержки оптимизированного процесса.

### **Результаты предыдущего анализа и предложения по оптимизации:**

Проблема	Предложенное решение
Высокий процент возвратов (15%) из-за неполных дан-	Разработка чек-листа для заявителя на портале; автопроверка заполнения обязательных полей

ных	
Ошибки в выборе исполнителя	Разработка матрицы распределения обращений по тематикам; внедрение справочника с автоматическим определением исполнителя
Длительное ожидание у исполнителя	Нормирование нагрузки; внедрение системы учета времени; параллельное согласование сложных вопросов
Длительное ожидание подписи у заместителя	Внедрение электронной подписи и маршрутов согласования в СЭД
Отсутствие информирования заявителей	Настройка автоматических уведомлений о статусе рассмотрения (SMS/email)
Повторные обращения (20%)	Анализ причин, подготовка информационных материалов для профилактики

**Требуется выполнить:**

**1. Планирование проекта оптимизации:**

- Разработайте паспорт проекта, включив в него:
  - Название и цель проекта.
  - Ключевые показатели результативности (не менее 3 KPI с целевыми значениями).
  - Состав команды проекта (роли: руководитель, администратор, эксперты, IT-специалист).
  - Основные риски проекта (не менее 3) и способы их минимизации.
- Постройте дорожную карту проекта (этапы, сроки, контрольные точки) на период 3 месяца.

**2. Разработка системы мониторинга:**

- Предложите систему показателей для мониторинга эффективности оптимизированного процесса (не менее 5 KPI) с указанием:
  - Название показателя.
  - Единица измерения.
  - Метод сбора данных.
  - Периодичность мониторинга.
- Опишите, как будет организован сбор данных и кто за это отвечает.
- Как вы будете анализировать динамику показателей и принимать управленческие решения?

**3. Выбор цифровых инструментов:**

- Какое программное обеспечение для моделирования процессов вы бы использовали для документирования оптимизированного процесса? Почему?
- Как система электронного документооборота (СЭД) поможет реализовать оптимизированные маршруты согласования?
- Предложите структуру дашборда (информационной панели) для визуализации KPI процесса.
- Где в данном процессе можно применить технологии RPA (роботизированной автоматизации)?

#### 4. Анализ типичных ошибок:

- Какие типичные ошибки при реализации проектов оптимизации в органах власти вы видите риском для данного проекта?
- Какие меры предложите для их предотвращения?

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	Качество разработки паспорта проекта и дорожной карты – 8 баллов. Полнота и обоснованность системы мониторинга – 8 баллов. Аргументированность выбора цифровых инструментов – 8 баллов. Понимание типичных ошибок и способов их предотвращения – 6 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, необхо-

димых 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. Комплексный анализ процессов в органах власти: от картирования к диагностике. ПК 8.5.**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте понятие комплексного анализа процесса. Чем он отличается от простого описания последовательности действий?
2	Охарактеризуйте основные источники информации для сбора данных о процессе и методы верификации полученных данных.
3	Какие методы используются для диагностики «узких мест» и «бутылочных горлышек» процесса?
4	Какова структура и содержание диагностического заключения по итогам анализа процесса?

1.2. Контрольное задание:

На основе предоставленной карты текущего состояния процесса и дополнительных материалов (статистика, результаты интервью с сотрудниками) проведите комплексный анализ, выявите не менее трех «узких мест» и сформулируйте диагностическое заключение в письменном виде.

### **Тема 2. Инструменты углублённой оптимизации: стандартизация и непрерывное улучшение. ПК 8.5.**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте роль стандартизации как фундамента для дальнейших улуч-

	шений и инструмента закрепления достигнутых результатов.
2	Опишите структуру и содержание стандартной операционной карты (СОК) и методику ее разработки.
3	Охарактеризуйте систему «кайдзен» как механизм непрерывных улучшений. Как организовать сбор и внедрение предложений от сотрудников?
4	Какими методами можно оценить эффект от внедрения малых улучшений и как вовлечь персонал в процесс непрерывного совершенствования?

#### 1.2. Контрольное задание:

Для одной из ключевых операций процесса «Прием и регистрация входящих документов» разработайте проект стандартной операционной карты (СОК). Предложите форму сбора кайдзен-предложений для данного процесса и разработайте критерии их оценки.

### **Тема 3. Управление проектами оптимизации в органах власти. ПК**

#### **8.5.**

1. Задания открытого типа.
2. 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	В чем заключается специфика управления проектами в государственном секторе? Чем проектная деятельность отличается от процессной?
2	Опишите этапы инициации проекта оптимизации: формирование команды, определение целей, разработка паспорта проекта.
3	Какие элементы включает в себя планирование проекта? Что такое дорожная карта и как оцениваются риски проекта?
4	Каков порядок завершения проекта оптимизации и какие типичные ошибки встречаются при реализации таких проектов в органах власти?

#### 1.2. Контрольное задание:

Разработайте паспорт проекта оптимизации процесса «Согласование заявок на закупку». Определите цели, задачи, состав команды, ключевые этапы и контрольные точки. Проведите предварительную оценку рисков.

### **Тема 4. Измерение и мониторинг эффективности оптимизированных процессов. ПК 8.5.**

1. Задания открытого типа.
- 1.1. Вопросы открытого типа.

№	Вопрос
---	--------

п.п.	
1	Для чего необходима система показателей эффективности процесса (KPI)? Какие группы показателей должна включать сбалансированная система?
2	Охарактеризуйте количественные и качественные метрики процесса. Приведите примеры.
3	Какие методы сбора данных используются для регулярного мониторинга эффективности процессов?
4	Каким образом результаты мониторинга могут быть использованы для корректировки и дальнейшего улучшения процессов?

#### 1.2. Контрольное задание:

Разработайте систему показателей (не менее пяти KPI) для мониторинга эффективности процесса «Предоставление консультаций гражданам». Для каждого показателя определите метод сбора данных, периодичность мониторинга и предложите форму визуализации.

### **Тема 5. Цифровые инструменты поддержки бережливых процессов в государственном и муниципальном управлении. ПК 8.5.**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Какую роль играют цифровые технологии в закреплении и масштабировании результатов процессной оптимизации?
2	Охарактеризуйте программное обеспечение для моделирования процессов (Bizagi Modeler, ARIS, ELMA) и его функциональные возможности.
3	Каким образом системы электронного документооборота (СЭД) и инструменты визуализации данных (дашборды) поддерживают реализацию оптимизированных процессов?
4	Что такое роботизированная автоматизация процессов (RPA) и для каких рутинных операций в органах власти она может применяться?

#### 1.2. Контрольное задание:

Выберите один из административных процессов. Предложите, какие цифровые инструменты (моделер, СЭД, RPA, дашборд) могли бы быть использованы для его поддержки и оптимизации. Опишите, как именно каждый из предложенных инструментов повлияет на эффективность процесса.

*Задание на курсовой проект по дисциплине К.М.01.ДЭ.02.01.02 Прак-*

## *тикум "Анализ и оптимизация процессов в органах власти"*

Тема проекта: Анализ и разработка рекомендаций по оптимизации процесса [название конкретного процесса] в [название органа власти / организации].

Примечание: студент может выбрать процесс в любом органе власти, бюджетном учреждении, МФЦ или иной организации, оказывающей социально значимые услуги. Допускается выполнение проекта на основе кейса, предоставленного преподавателем.

Цель проекта: Закрепить на практике навыки комплексного анализа, диагностики проблем и разработки обоснованных предложений по оптимизации конкретного административного процесса с использованием инструментов, изученных в рамках дисциплины.

Задачи проекта:

1. Описать и смоделировать текущее состояние выбранного процесса (As-Is).
2. Провести сбор и анализ данных о процессе, выявить «узкие места» и потери.
3. Разработать модель будущего состояния процесса (To-Be) с учетом принципов оптимизации.
4. Предложить систему показателей для мониторинга эффективности оптимизированного процесса.
5. Оценить ожидаемый эффект от внедрения предложенных изменений.
6. Оформить результаты в соответствии с требованиями к курсовому проекту.

### *Структура и содержание курсового проекта*

Проект должен состоять из введения, четырех основных глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем – 25-35 страниц.

Введение (1-2 стр.)

Во введении необходимо обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цель и задачи проекта, определить объект и предмет исследования, указать используемые методы.

Глава 1. Характеристика объекта и выбор процесса для анализа (3-5 стр.)

В этой главе студент дает краткую характеристику организации (органа власти), на базе которой выполняется проект. Описываются основные направления деятельности, структура управления и место выбранного процесса в общей системе деятельности. Обосновывается выбор конкретного

процесса для анализа (с точки зрения его значимости, проблемности, возможности сбора данных). Приводится общее текстовое описание процесса.

Глава 2. Моделирование и анализ текущего состояния процесса (As-Is) (8-10 стр.)

Это ключевая аналитическая глава. Студент должен:

- Представить графическую схему текущего состояния процесса, выполненную в нотации BPMN 2.0 (с использованием специализированного ПО, например, Bizagi Modeler). Схема должна включать все операции, события, точки принятия решений, участников (пулы и дорожки).
- Описать методику сбора данных для анализа (хронометраж, интервью, изучение документов, анализ статистики).
- Представить собранные данные по каждой операции: длительность, исполнители, используемые ресурсы, частота возникновения исключительных ситуаций.
- Провести анализ карты As-Is, выявив не менее 3-5 «узких мест» и проблемных зон. Для каждой проблемы указать ее проявление и возможные негативные последствия. Пояснить, какие виды потерь (Muda) присутствуют в процессе.

Глава 3. Разработка предложений по оптимизации процесса и моделирование будущего состояния (To-Be) (8-10 стр.)

В этой главе студент на основе проведенного анализа предлагает конкретные решения по улучшению процесса. Необходимо:

- Сформулировать перечень предлагаемых изменений (не менее 3-5). Для каждого изменения пояснить, какую проблему оно решает и на какой принцип оптимизации опирается (устранение потерь, стандартизация, автоматизация, перераспределение функций и т.д.).
- Представить графическую схему будущего состояния процесса (To-Be) в нотации BPMN 2.0, отражающую все предложенные изменения.
- Описать, как изменится процесс в результате внедрения предложений (сокращение времени, уменьшение количества согласований, повышение прозрачности и т.д.).
- Оценить ожидаемый экономический и социальный эффект от внедрения предложений (например, сокращение времени протекания процесса, экономия рабочего времени сотрудников, повышение удовлетворенности получателей услуг).

Глава 4. Разработка системы мониторинга и рекомендации по внедрению (3-5 стр.)

В этой главе студент должен:

- Предложить систему ключевых показателей эффективности (KPI) для

мониторинга оптимизированного процесса (не менее 3-5 показателей). Для каждого показателя определить целевое значение, метод сбора данных и периодичность мониторинга.

- Разработать проект паспорта процесса (или паспорта проекта по его оптимизации), включающего основные характеристики, владельца процесса, границы, показатели эффективности.
- Сформулировать рекомендации по внедрению предложенных изменений, включая оценку необходимых ресурсов, возможные риски и предложения по работе с персоналом.

Заключение (1-2 стр.)

В заключении подводятся итоги проделанной работы, кратко формулируются основные выводы и полученные результаты.

Библиографический список

Включает не менее 10 источников: нормативные правовые акты, учебная литература, научные статьи, методические материалы, интернет-ресурсы.

Приложения

В приложения выносятся объемные материалы: тексты интервью, результаты опросов, копии документов, большие таблицы с данными хронометража, детальные схемы процесса.

*Методические пояснения по выполнению*

### 1. Выбор процесса

Процесс должен быть достаточно сложным, чтобы его анализ был содержательным (не менее 10-15 шагов). Желательно выбирать процесс, по которому можно получить реальные данные. Примеры:

- Процесс выдачи разрешения / справки / лицензии.
- Процесс согласования документа (приказа, договора, заявки).
- Процесс приема и обработки обращения гражданина.
- Процесс проведения конкурсных процедур (закупок).
- Процесс предоставления отчетности.

### 2. Сбор данных

Рекомендуется комбинировать методы сбора данных:

- Интервью с сотрудниками, непосредственно участвующими в процессе, и с его руководителем.
- Наблюдение и хронометраж (если есть доступ) для получения объективных данных о длительности операций.
- Анализ документов (регламентов, инструкций, форм отчетности, журналов учета).
- Анализ статистики (количество обращений, сроки исполнения, количе-

ство отказов и жалоб).

Все собранные данные должны быть задокументированы и могут быть вынесены в приложение.

### 3. Моделирование в BPMN

Модели As-Is и To-Be должны быть выполнены в специализированном программном обеспечении (рекомендуется бесплатный Bizagi Modeler).

Модели должны быть читаемыми, корректными с точки зрения нотации и сопровождаться легендой (расшифровкой используемых обозначений). Необходимо соблюдать иерархию: процесс не должен быть перегружен деталями, но должен отражать все ключевые операции и логику принятия решений.

### 4. Анализ и диагностика

При анализе As-Is необходимо не просто констатировать наличие проблем, но и попытаться выявить их коренные причины. Для этого можно использовать:

- Метод «5 Почему?».
- Диаграмму Исикавы (причинно-следственную диаграмму).
- Анализ временных затрат и выявление диспропорций загрузки.

### 5. Разработка To-Be

При разработке модели будущего состояния следует опираться на принципы:

- Устранение или минимизация выявленных потерь.
- Параллельное выполнение операций там, где это возможно.
- Стандартизация повторяющихся операций.
- Максимальное использование электронного документооборота.
- Передача функций «одному окну» или уполномоченному лицу.

### 6. Оценка эффекта

Эффект может оцениваться как в количественных, так и в качественных показателях:

- Сокращение времени протекания процесса (Lead Time) в днях или часах.
- Сокращение времени, добавляющего ценность (Value-added Time).
- Сокращение количества согласований или участвующих инстанций.
- Экономия рабочего времени сотрудников (в часах в месяц/год).
- Повышение удовлетворенности граждан (прогнозируемое).

Критерии оценки курсового проекта

Критерий	Требования к выполнению	Макс. балл
Обоснование выбора и постановка задачи	Четко сформулирована цель, обоснована актуальность и значимость выбранного	10

	процесса, корректно определены объект и предмет исследования.	
Качество моделирования As-Is	Модель As-Is выполнена в нотации BPMN 2.0 с использованием специализированного ПО, отражает все ключевые операции и участников, читаема и корректна.	20
Полнота и глубина анализа	Собран достаточный объем данных из различных источников. Проведен качественный анализ, выявлены «узкие места», идентифицированы виды потерь, использованы инструменты диагностики.	20
Обоснованность и проработанность предложений по оптимизации	Предложения по оптимизации (не менее 3-5) логичны, обоснованы результатами анализа и направлены на устранение выявленных проблем. Модель То-Ве корректно отражает предложенные изменения.	20
Разработка системы мониторинга и оценка эффекта	Предложена система КРІ для мониторинга, дана реалистичная оценка ожидаемого эффекта от внедрения (количественная и/или качественная).	10
Качество оформления и защита проекта	Проект оформлен в соответствии с требованиями, структура соблюдена. На защите студент демонстрирует свободное владение материалом, уверенно отвечает на вопросы.	20
ИТОГО		100

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленные вопросы, 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</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленные вопросы, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу,</i>	30-39

<i>дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	
<i>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.</i>	20-29
<i>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.</i>	0-19

6.4. Для подготовки ответов на вопросы дополнительных материалов и оборудования не требуется.

## **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 планирование 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 же-

лательно 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 и экзамену 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.

#### Рекомендации по написанию эссе:

Эссе – самостоятельная творческая письменная работа, по форме эссе обычно представляет собой рассуждение – размышление (реже рассуждение –

объяснение), поэтому в нём используются вопросно-ответная форма изложения, вопросительные предложения, ряды однородных членов, вводные слова, параллельный способ связи предложений в тексте.

Объем эссе не должен превышать 3–5 страниц

Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.

Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Рекомендации по подготовки к дискуссии:

Дискуссия (от лат. *discussio* — «рассмотрение, исследование») — обсуждение спорного вопроса, проблемы, разновидность спора, направленного на достижение истины и использующего только корректные приёмы ведения спора. Для подготовки к дискуссии необходимо:

- прочитать соответствующую литературу, статьи, исследования и новости, чтобы получить полное представление о теме;
- изучить существующие точки зрения на проблему;
- четко сформулировать тему – это позволит сохранить фокус на протяжении всей дискуссии; рекомендуется заранее уточнять термины и убедиться, что все участники понимают их одинаково;
- провести исследование – это поможет понять, какие аргументы могут поддерживать каждую сторону, и во что может «вылиться» обсуждение;
- определить свою точку зрения и четко её сформулировать так, чтобы не возникало двусмысленных толкований;
- собрать факты, статистические данные и прочие доказательства – всё, что может подкрепить и прояснить позицию; при необходимости можно обратиться к цитатам из классики или к личному опыту;
- построить логическую структуру – определить основные пункты, которые нужно представить, распределить аргументы по этим пунктам, подготовить краткое резюме по позиции;

- использовать логические приёмы – например, опираться на причинно-следственные связи, использовать аналогии;
- продумать контраргументы – заранее подготовить ответы на возможные возражения.

Рекомендации по подготовке доклада с презентацией:

Доклад с презентацией — это устный рассказ, усиленный визуальными элементами. Важно помнить, что презентация — это инструмент для поддержки слов, а не их полная замена. Подготовка включает подготовку текста, проработку структуры, оформление и репетицию выступления.

Для подготовки текста доклада:

- Сформулировать главную мысль — чётко определить, что именно нужно донести до аудитории (новая информация, решение проблемы и т. д.).
- Составить список задач — записать все ключевые моменты и идеи, которые нужно осветить. Это поможет сосредоточиться на сути и не отвлекаться на второстепенные детали.
- Использовать ясный и понятный язык — избегать сложных научных терминов и жаргона, если они не являются необходимыми для понимания темы.
- Проиллюстрировать теоретические положения примерами — это облегчит понимание материала.

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

### **Тема 1. Комплексный анализ процессов в органах власти: от картирования к диагностике.**

1. Что понимается под комплексным анализом процесса и какие задачи он решает?
2. Какие источники информации могут быть использованы для сбора данных о процессе? Каковы преимущества и недостатки каждого из них?
3. Как проверить достоверность собранных данных и как работать с противоречивой информацией?
4. Что такое «скрытые диспропорции» процесса и как их выявить в ходе анализа карты потока?
5. Какие методы используются для диагностики «узких мест» и «бутылочных горлышек» процесса?
6. Как оценить влияние внешних факторов на стабильность процесса?
7. Какова структура и содержание диагностического заключения по

итогам анализа процесса?

## **Тема 2. Инструменты углублённой оптимизации: стандартизация и непрерывное улучшение.**

1. Почему стандартизация рассматривается как фундамент для дальнейших улучшений?
2. Какова структура и содержание стандартной операционной карты (СОК)?
3. Для каких процессов и операций целесообразно разрабатывать СОК?
4. Какие методы используются для вовлечения сотрудников в процесс разработки и актуализации стандартов?
5. В чем отличие системы «кайдзен» от традиционной системы рационализаторских предложений?
6. Какие критерии следует использовать для отбора и приоритизации идей, поступающих от сотрудников?
7. Что такое «кайдзен-неделя» и как организовать ее проведение в органе власти?

## **Тема 3. Управление проектами оптимизации в органах власти.**

1. В чем заключается специфика управления проектами в государственном секторе?
2. Каковы основные отличия проектной деятельности от процессной?
3. Какие элементы должен содержать паспорт проекта оптимизации?
4. Что такое дорожная карта проекта и для чего она нужна?
5. Какие методы оценки рисков проекта могут быть применены на этапе планирования?
6. Как организовать эффективное управление командой проекта и мотивацию участников?
7. Какие типичные ошибки допускаются при реализации проектов оптимизации в органах власти?

## **Тема 4. Измерение и мониторинг эффективности оптимизированных процессов.**

1. Для чего необходима система показателей эффективности процесса (KPI)?
2. Какие группы показателей должна включать сбалансированная система для оценки процесса?
3. В чем разница между количественными и качественными метриками процесса?

4. Какие методы сбора данных могут быть использованы для регулярного мониторинга?
5. С какой периодичностью следует проводить мониторинг и кто должен быть за него ответственным?
6. Как анализировать динамику показателей и выявлять негативные тренды?
7. Каким образом результаты мониторинга могут быть использованы для корректировки и дальнейшего улучшения процессов?

### **Тема 5. Цифровые инструменты поддержки бережливых процессов в государственном и муниципальном управлении.**

1. Какую роль играют цифровые технологии в закреплении и масштабировании результатов процессной оптимизации?
2. Какие программные продукты для моделирования процессов вы знаете? Каковы их основные возможности?
3. Каким образом системы электронного документооборота (СЭД) поддерживают реализацию оптимизированных процессов?
4. Что такое дашборды и для каких целей они используются в управлении процессами?
5. Что такое RPA и для автоматизации каких рутинных операций она может применяться в госорганах?
6. Какие преимущества дает интеграция различных цифровых инструментов в единую систему управления?
7. Какие риски и ограничения существуют при внедрении цифровых инструментов поддержки процессов?

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

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

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

## 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>

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

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