

Бюджетное учреждение здравоохранения Удмуртской Республики  
«Республиканский медицинский информационно-аналитический центр  
Министерства здравоохранения Удмуртской Республики»  
(БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР»)

Утверждаю:  
Директор  
БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР»  
А.Г. Утева  
«18» \_\_\_\_\_ 2026 г.



Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации

**«Бережливое производство. Реализация проектов по  
улучшению»**

**Трудоемкость:** 16 академических часов.

**Форма освоения:** очно-заочная.

**Документ о квалификации:** удостоверение о повышении квалификации.

Ижевск, 2026

## УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

ДПП – дополнительная профессиональная программа  
ПК - профессиональная компетенция

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Общая характеристика программы</b>
1.1. Нормативно-правовая основа разработки Программы
1.2. Формы обучения
1.3. Категория слушателей
1.4. Цель и планируемые результаты обучения
<b>2. Учебный план</b>
<b>3. Календарный учебный график</b>
<b>4. Содержание программы (Рабочие программы дисциплин)</b>
<b>5. Оценка результатов освоения программы</b>
<b>6. Организационно-педагогические условия</b>
<b>7. Литература по программе</b>

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Нормативно-правовая основа разработки Программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Бережливое производство. Реализация проектов по улучшению» сформирована в соответствии с требованиями:

- Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

- приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

- Федерального государственного образовательного стандарта ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), зарегистрировано в Минюсте России от 19.01.2016 № 40640.

**1.2. Форма обучения:** очно-заочная.

## 1.3. Категория слушателей

Лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

## 1.4. Цель и планируемые результаты обучения

### Цель

Формирование профессиональных компетенций в области внедрения и развития системы бережливого производства, а также развитие навыков реализации проектов по улучшению производственных и управленческих процессов.

### Планируемые результаты обучения

Умение применять инструменты бережливого производства на практике.

Способность инициировать и реализовывать проекты, направленные на повышение эффективности и снижение издержек.

Повышение уровня вовлечённости сотрудников в процессы непрерывного улучшения.

### **ПК-1: Формирование компетенций в области бережливых технологий**

#### **Знать:**

- виды потерь и методы их устранения,
- основы картирования потока создания ценностей,
- методы выявления, анализа и решения проблем.

#### **Уметь:**

- применять инструменты бережливого производства,
- моделировать производственный процесс и строить карту потока создания ценности,
- применять методы диагностики потерь и устранять потери в процессах.

**ПК-2: Развитие компетенций, необходимых для грамотного выстраивания и оптимизации своей работы на основе знаний методов и инструментов бережливого производства**

**Знать:** правила эффективной организации своего рабочего места, используя принципы визуального контроля.

**Уметь:** осуществлять профессиональную деятельность с соблюдением принципов бережливого производства.

**ПК-3: Владение знаниями по передаче опыта новым сотрудникам**

**Знать:** этапы реализации проекта по оптимизации потока/проекта.

**Уметь:**

- выбирать тему проекта,
- заполнять карточку проекта,
- организовывать работу коллектива и команды в рамках реализации проектов по улучшениям.

## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, занятий	Всего ак. часов	Очная часть		Заочная часть	Формы контроля
			Лекционные занятия	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7
<b>Занятие 1. Введение в бережливое производство</b>						
1	Введение в бережливое производство (история возникновения, философия, ценности, принципы)	4	2	1	1	-
1.1.	Виды потерь. 8 видов потерь. Организация рабочего пространства (5С)	2	2	-	-	-
1.2.	Практическое применение знаний. Фабрика процессов	1		1		
1.3.	Самостоятельная работа: Подготовка/оценка слушателем практических материалов	1	-	-	1	-
<b>Занятие 2. Процессная модель. Управление потоками создания ценности</b>						
2	Процессная модель. Управление потоками создания ценности	4	2	1	1	-
2.1	Картирование потоков создания ценности. Диаграмма Спагетти. Правила сбора данных для анализа потока создания ценности	2	2	-	-	-
2.2	Практическое применение знаний. Фабрика процессов	1	-	1	-	-
2.3	Практическое применение знаний. Самостоятельная работа: Подготовка/оценка слушателем	1	-	-	1	-

	практических материалов					
<b>Занятие 3. Управление бережливыми проектами</b>						
3.	<b>Управление бережливыми проектами</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
3.1.	Обсуждение идей бережливых проектов. Разработка паспорта проекта	1	1	-	-	-
3.2.	Инструменты сбора и анализа информации о проблемах. Диаграмма Исикавы. Инструменты поиска коренных причин проблем: метод «5 Почему?», «Песочные часы»	2	1	1		
3.3.	Самостоятельная работа над разработкой проекта с использованием навыков владения инструментами бережливых технологий управления	2	-	-	2	-
<b>Занятие 4. Стандартизация как инструмент закрепления улучшений</b>						
4	<b>Стандартизация как инструмент закрепления улучшений</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
4.1.	Стандартизация как инструмент закрепления улучшений	1	1	-	-	
	<b>Итоговая аттестация. Защита карточек проектов</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>Зачет (защита карточек проектов)</b>
	<b>Всего</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

### 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Форма обучения	Часов в день	Дней	Общая продолжительность программы, (часов/дней)*
без отрыва от работы (заочная)			4 часа
с отрывом от работы (очная)	3	4	12 часов/4 дня

Очная часть ДПП рассчитана на 12 часов (4 календарных дня).

Календарные даты очного обучения по ДПП определяются по мере комплектования учебной группы.

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### (РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ дисциплин (занятий))

#### **Занятие 1. Тема «Введение в бережливое производство. Стандартизация рабочего пространства»**

Определение «восемь видов потерь на производстве и в офисе». Понятие, цели, шаги системы 5С. Стандартизация рабочего пространства. Проверка эффективности применения 5С на рабочем месте. Оценка рабочего места по чек-листу.

#### **Занятие 2. Тема «Процессная модель. Управление потоками создания ценности»**

Картирование - цели, задачи, правила, уровни. Последовательность оптимизации потока с применением картирования. Составление карт материального и информационного потоков в производственных процессах. Типичные ошибки при разработке карты. Изучение реального процесса на рабочей площадке. Сбор и уточнение информации для разработки карты текущего состояния. Построение диаграммы Спагетти. Разработка карты текущего, целевого, идеального состояния.

#### **Занятие 3. Тема «Управление бережливými проектами»**

Этапы реализации проекта по оптимизации. Критерии выбора темы проекта. Структура и содержание карточки проекта. Разработка карточки проекта.

Правила формулирования проблемы. Инструменты сбора и анализа информации о проблеме. Диаграмма Исикавы. Инструменты поиска коренных причин проблем: метод «5 Почему?», «Песочные часы».

#### **Занятие 4. Тема «Стандартизация как инструмент закрепления улучшений»**

Цели и задачи стандартизированной работы. Документирование процесса.

Обсуждение практик защиты карточек проектов.

## 5. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

**Промежуточная аттестация по ДПП:** не предусмотрена.

**Итоговая аттестация** – установление соответствия усвоенного содержания образования планируемым результатам обучения по ДПП «Бережливое производство. Реализация проектов по улучшению» и представляет собой форму оценки степени и уровня освоения программы, является обязательной и проводится в порядке и в форме, которые установлены образовательной организацией.

Итоговая аттестация по окончании дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Бережливое производство. Реализация

проектов по улучшению» проводится в форме зачета (очная защита карточки проекта).

Обучающийся, исходя из проведенного анализа потребности своей организации, самостоятельно выбирает процесс для улучшения. Это предполагает установку границ процесса, обоснование взятия процесс для улучшения, целевые показатели. Далее готовит презентационные материалы.

Для прохождения итоговой аттестации обучающийся представляет материалы на итоговой защите.

**Критерии оценивания:** «зачтено» выставляется слушателю, если он предоставил и защитил презентацию; «не зачтено» выставляется слушателю, если он не предоставил презентацию по причине отказа от выполнения данного задания.

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Бережливое производство. Реализация проектов по улучшению» и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

## **6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

6.1. При организации и проведении учебных занятий имеются необходимые учебно-методическая документация и материалы по всем темам обучения, соответствующая материально-техническая база, обеспечивающая организацию всех видов занятий. Реализация ДПП обеспечивается кадрами, имеющими высшее образование, как правило, соответствующее профилю преподаваемых дисциплин, и/или опыт работы, соответствующий профессиональной области.

6.2. Основное внимание уделено практическим занятиям. Ведущим направлением являются разборы и обсуждения реализованных действий при открытии карточки проекта. Для укрепления связи профессиональных знаний и умений активно применяется контекстное обучение.

### **Материально-техническое обеспечение**

Для реализации программы БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР» располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Учебное помещение оборудовано мультимедийным оборудованием и иными средствами обучения для практических занятий и лекций.

## 7. ЛИТЕРАТУРА ПО ПРОГРАММЕ

- 1) Майк Ротер. Джон Шук Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности/ Альпина Паблишер, 2015. – 169 с.
- 2) Майк Ротер. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов/СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.
- 3) Тайити Оно. — Производственная система Тойоты: уходя от массового производства — М: Издательство ИКСИ, 2012 ISBN 978-5-903148-39-4
- 4) Система 5С. Организация рабочего места офисного работника. Методические указания. Госкорпорация Росатом. – 2012
- 5) Фабрицио Томас, Теппинг Дон. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место. – М., 2008
- 6) Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Электронный ресурс]/ Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; пер.с англ. - 12-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2018 - 472 с.
- 7) Штайн, Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома [Электронный ресурс] / Э. Штайн. – М.: АВ Паблишинг, 2017

Нормативные документы, регулирующие вопросы бережливого производства (ГОСТы).

### **Дополнительный список литературы:**

- 1) Грабельников К.В., Давыдова Н.С. ПРОЕКТ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН»: ОТВЕТЫ НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ // Бережливое образование: сборник трудов Международной научно-практической конференции, 2021–2022 гг. / отв. ред. И.В. Чистникова. – Белгород: ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2022. – с. 53-57.
- 2) Грабельников К.В., Давыдова Н.С. СИСТЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТЕ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН» НА УРОВНЕ ОБРАЗЦА ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ И РЕГИОНА // Бережливое образование: сборник трудов Международной научно-практической конференции, 2021–2022 гг. / отв. ред. И.В. Чистникова. – Белгород: ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2022. – с. 84-89.
- 3) Формирование экосистемы развития бережливой личности на примере реализации сквозного потока: учебно-методическое пособие / Давыдова Н.С., Грабельников К.В., Алексеенко С.Н. и др. Краснодар: ФГБОУ ВО КубГМУ Минздравка России, 2024. 115с.
- 4) Давыдова Н.С. Целеполагание в бережливом управлении: от постановки целей – к новому мышлению / Сборник трудов XIV Всероссийской научной конференции по организации производства. ФОРУМ СОВРЕМЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ И БУДУЩЕЕ РОССИИ. Москва, 6 декабря 2024 г. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, НП «Объединение контроллеров», 2024. – с. 44-52.
- 5) Давыдова Н.С. От бережливого производства – к бережливой личности: психолого-управленческие аспекты развития теории бережливого управления. // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». Том 35 №2 (2025)