

УТВЕРЖДЕНО

ПРИКАЗ №2022/01/УП от 17.01.2022г.

Директор

Н.В. Чупина



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дополнительная профессиональная образовательная программа

Программа повышения квалификации

«Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов»

Форма обучения: очная

Срок обучения: 196 часов

Набережные Челны, 2022

Содержание

1. Пояснительная записка	стр. 3
1.1. Нормативно-правовое основание разработки программы	стр. 3
1.2. Область применения программы	стр. 3
1.3. Цель и планируемые результаты обучения	стр. 4
2. Общая характеристика программы	стр. 5
2.1. Нормативный срок освоения программы	стр. 5
2.2. Материально-техническое обеспечение	стр. 6
2.3. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения программы	стр. 7
2.4. Сведения о педагогических кадрах	стр. 8
3. Структура образовательной программы	стр. 9
3.1. Учебный план	стр. 9
3.2. Календарный учебный график	стр. 10
4. Рабочая программа	стр. 11
5. Информационное и учебно-методическое обеспечение	стр. 17
6. Оценочные материалы	стр. 21

1. Пояснительная записка

1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы

Дополнительная профессиональная образовательная программа (далее ДПОП) повышения квалификации Частного образовательного учреждения «Развивающий центр Вектор Роста» «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов» разработана на основании:

- Федерального закона от 29.12.2012 г., №273-ФЗ «Об образовании Российской Федерации»,
- Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам",
- Письма Минобрнауки России от 30.03.2015 г., №АК-820/06 «Методические рекомендации по итоговой аттестации слушателей»,
- Письма Минобрнауки России от 09.10.2013 г. N 06-735 "О дополнительном профессиональном образовании".

1.2. Область применения программы

Программа предназначена для лиц, имеющих и/или получающих высшее образование (бакалавриат, специалитет, магистратура) и направлена на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности, социальной среды и рынка труда.

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

ДПОП по направлению «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов» направлена на повышение профессиональных компетенций руководителей всех уровней управления, специалистов и внутренних агентов изменений, занимающихся внедрением инструментов Бережливого производства и повышения операционной эффективности компании. Слушатели должны уверенно

пользоваться ПК и программами MicrosoftOffice, иметь навыки работы с разного рода информацией, уметь анализировать ее, делать выводы.

1.3. Цель, планируемые результаты обучения

Навигатор (специалист по оптимизации) – специалист, обладающий компетенциями, и знающий инструменты Бережливого производства, которые позволяют повышать эффективность предприятий и структурных подразделений через оптимизацию процессов компании. В своей деятельности способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации и оценивать их последствия.

Цели образовательной программы:

- сформировать навыки реализации непрерывных улучшений и развертывания проектов по оптимизации;
- сформировать навыки анализа и решения проблем;
- сформировать понимание процессного и проектного управления, способов мотивации и вовлечения персонала.

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен знать:

- основы бережливого производства;
- понятие «голос клиента»;
- виды потерь и причины их возникновения;
- способы и методы анализа проблем на предприятии;
- принципы измерения затрат рабочего времени на рабочих местах, этапы хронометража;
- сущность системы 5S, применяемость на рабочем месте;
- основные этапы быстрой переналадки
- основы стандартизированной работы;
- основные этапы проектного управления;
- инструменты и принципы теории управления изменениями;
- методы работы с аудиторией и управления групповой динамикой.

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен уметь:

- описывать поток создания ценности в производственных и офисных процессах, строить карты текущего, идеального и будущего состояний;

- выявлять потери в процессах и анализировать причины их возникновения;
- пользоваться инструментами выявления проблем;
- применять 8-шаговую модель решения проблем;
- эффективно организовывать рабочее место, используя принципы визуального контроля;
- разделять действия при переналадке на внутренние и внешние, преобразовывать внутренние во внешние;
- выстраивать систему наставничества в компании;
- применять методы управления групповой динамикой и особенностей обучения взрослых.

Характеристика новой квалификации и связанных с ней видов: по результатам прохождения обучающего курса слушатель будет способен применять в своей деятельности инструменты повышения операционной эффективности, влиять на технико-экономические показатели компании путем внедрения улучшений, либо работать в качестве специалиста по применению инструментов Бережливого производства и выстраиванию производственной системы.

Образовательная программа включает в себя: учебный план, рабочую программу, календарный учебный график, формы контроля, и другие материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии.

2. Общая характеристика образовательной программы

2.1. Нормативный срок освоения программы

Образовательный процесс ДПОП по направлению подготовки «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов» осуществляется по очной форме обучения, для повышения квалификации устанавливаются формы обучения с полным отрывом от работы, период обучения составляет 196 часов на протяжении 1,5 месяцев (6 недель).

Теоретическая часть совмещается с практическими заданиями и кейсами на протяжении всего периода обучения. Преподавание предполагает лекционные занятия и выполнение практической части. Практическая часть выполняется в учебной аудитории и представляет собой решение кейсов, открытых дискуссий и выполнение групповых практических заданий. После теоретического обучения проводится промежуточный контроль в виде тестирования. По результатам

прослушанного теоретического блока слушатель самостоятельно выбирает тему для выполнения самостоятельной работы, на ее основе формируется проектное задание для итоговой аттестации. Итоговая аттестация представляет собой защиту проектного задания по итогам проделанной самостоятельной работы. Обучающиеся готовят итоговую отчетную презентацию и защищают ее перед аудиторией и преподавателем. По итогам успешного освоения образовательной программы выдается удостоверение о повышении квалификации государственного образца.

2.2. Материально-техническое обеспечение

Помещение оснащено необходимым оборудованием и предметами мебели, а именно:

- комплект ученической мебели на 25 посадочных мест;
- комплект учительской мебели на одно посадочное место;
- доска-флипчарт магнитно-маркерная 70×100 см, передвижная, на роликах;
- Проектор Epson
- Ноутбук HP для преподавателя
- Жесткий диск Western Digital 2 ГБ
- Видеокамера Panasonic HC-V10
- Фотокамера Canon
- МФУ HP (черно-белый, цветной)
- Ламинатор Fellowse
- Брошюратор
- Указка-презинтер Logitech
- Аудиколонка
- Microsoft Office 2010
- Электронно-библиотечная система «База знаний»
- Учебные издания

При изучении дисциплин, основанных на активном применении практических заданий, активно используются проектно-ориентированные технологии обучения работе в команде над комплексным решением практических задач. При изучении всех тем, читаемых сотрудниками используется мультимедийное оборудование.

Каждый обучающийся, в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным раздаточным материалом, неограниченным доступом в одной (или несколькими) электронными-библиотечными системами (электронными библиотеками), содержащими издания основной литературы, перечисленные в рабочей программе,

практических работ. Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными учебными изданиями (включая учебники и учебные пособия), методическими и периодическими изданиями по всем входящим в реализуемые основные образовательные программы учебным темам.

2.3. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения образовательной программы

Система оценок при проведении итоговой аттестации обучающихся ДПОП по обучающей программе дополнительного образования «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов» формы, порядок и периодичность ее проведения указываются в Положении о проведении итоговой аттестации обучающихся и утверждено в порядке, предусмотренном Уставом компании.

Промежуточная аттестация проводится на основе набора тестовых вопросов с вариантами ответов. На подготовку ответов отводится от 30 до 60 минут. Оценка знаний производится по 2-х балльной шкале.

Шкала оценивания

«Аттестован»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно более чем на 50% вопросов.
«Не аттестован»	Выставляется участнику обучения, ответившему правильно менее чем на 50% вопросов.

В случае неудовлетворительной оценки участник обучения имеет право пересдать тестирование в установленном порядке.

К итоговой аттестации допускаются участники обучения, успешно завершившие основной курс обучения, при условии посещения очного обучения не менее чем 70% от общего объема курса и успешно сдавшие промежуточный контроль.

Формой итоговой аттестации является проектная работа, защита проекта проводится в очном формате. Результаты выполнения проектной работы представляются в формате презентации, на основе утверждённого шаблона. Оценка знаний производится по 2-х балльной шкале.

Шкала оценивания

«Аттестован»	Выставляется участнику обучения, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания программы дисциплины и умение уверенно применять их
--------------	---

	на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.
«Не аттестован»	Выставляется слушателю, который не знает большей части основного содержания дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины, а также демонстрирует их при решении типовых практических задач, а также при невыполнении проектной работы.

В случае неудовлетворительной оценки слушатель имеет право дополнительно сдать проектную работу в установленном порядке.

2.4. Сведения о педагогических кадрах

На обучение по программе «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов» привлекаются специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 3 лет. Преподаватель создает условия для формирования у обучающихся основных составляющих компетентности, обеспечивающей успешность будущей деятельности выпускников. Проводит все виды учебных занятий, учебной работы. Контролирует и проверяет выполнение обучающимися выполнения самостоятельной работы и практических заданий, соблюдение ими правил по охране труда и пожарной безопасности при проведении учебных занятий, выполнении лабораторных работ и практических занятий. Преподаватели высококвалифицированные, практикующие специалисты, привлеченные на условиях почасовой оплаты труда.

3. Структура образовательной программы по направлению «Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов»

3.1. Учебный план

№	Наименование дисциплин и тем	Количество часов			Форма контроля
		Всего	В том числе		
			лекция	практика	
1.	Общетеоретическое обучение с практической работой	78	42	36	-
1.1	Введение в Бережливое производство. Введение эффективное управление производственными процессами.	8	5	3	устный опрос
1.2	Постановка системы оперативного управления производственными процессами	4	2	2	-
1.3	Введение в проектное управление	4	2	2	устный опрос
1.4	Повышение эффективности процессов производственных организаций. Методы решения проблем.	8	3	5	-
1.5	Повышение операционной эффективности	16	8	8	-
1.6	Повышение эффективности работы оборудования	8	4	4	-
1.7	Повышение эффективности управления запасами	8	5	3	устный опрос
1.8	Оценка эффективности проекта	8	6	2	-
1.9	Управление изменениями	8	4	4	-
1.10	Базовые навыки тренерской деятельности	6	3	3	-
2.	Промежуточная аттестация (тестирование)	2	-	2	тестирование
3.	Самостоятельная работа (самостоятельный выбор проблематики, сбор данных и анализ)	76	-	76	-
4.	Консультации с преподавателем	36	-	36	-
5.	Итоговая аттестация (защита проектных заданий)	4	-	4	защита отчетной презентации
Всего часов		196			

3.2. Календарный учебный график

№	Содержание	Недели обучения					
		1	2	3	4	5	6
1.	Общетеоретическое обучение с практической работой						
1.1.	Введение в Бережливое производство. Введение эффективное управление производственными процессами.	8					
1.2.	Постановка системы оперативного управления производственными процессами	4					
1.3.	Введение в проектное управление	4					
1.4.	Повышение эффективности процессов производственных организаций. Методы решения проблем.	8					
1.5.	Повышение операционной эффективности	16					
1.6.	Повышение эффективности работы оборудования		8				
1.7.	Повышение эффективности управления запасами		8				
1.8.	Оценка эффективности проекта		8				
1.9.	Управление изменениями		8				
1.10.	Базовые навыки тренерской деятельности		6				
2.	Промежуточная аттестация (тестирование)		2				
3.	Самостоятельная работа (самостоятельный выбор проблематики, сбор данных и анализ)			20	20	20	16
4.	Консультации с преподавателем			8	8	10	10
5.	Итоговая аттестация (защита проектных заданий)						4
Всего часов		196					

4. Рабочая программа

Рабочая программа образовательного курса в полном объеме содержит структуру и содержание изучаемой темы, объем и трудоемкость, форму отчетности и рекомендуемую литературу.

1. Общеетеоретическое обучение с практической работой

Тема 1.1. Введение в Бережливое производство. Введение эффективное управление производственными процессами.

Теория. Роль навигатора в Бережливом производстве; введение в Бережливое производство; практика внедрения инструментов Бережливого производства на производственных предприятиях; модель операционной эффективности; понятие ценности и потерь, эффективности производственного процесса; введение в эффективное управление производственными процессами; разработка процессной модели компании; приоритизация процессов исходя их значимости и важности.

Практика. Формирование роли навигатора; идентификация потерь компании; выработка командного решения по улучшению процесса; формирование процессной модели; формирование матрицы приоритизации; выбор процессов для реализации проектов операционной эффективности.

Результат. Сформирован навык выявления потерь в процессах; сформирован навык построения процессной модели; сформирован навык приоритизации процессов.

Контроль. Устный опрос.

1. Назовите виды потерь в Бережливом производстве?
2. Что такое ценность?
3. Что такое «модель операционной эффективности? Для чего она нужна?

8 часов, из них 5 часов теория, 3 часа практика.

Тема 1.2. Постановка системы оперативного управления производственными процессами.

Теория. Границы управления процессами компании; вспомогательные, поддерживающие и основные процессы компании; инструмент описания процессов компании - SIPOC (поставщик, вход, процесс, выход, заказчик); оценка Голоса потребителей процесса; определение показателей процесса; формирование целевых показателей проекта; постановка системы оперативного управления на основе ключевых показателей эффективности; разработка стендов оперативного управления.

Практика. Построение схемы SIPOC процесса; оценка Голоса потребителей процесса; определение показателей процесса; формирование целевых показателей проекта; разработка системы оперативного управления на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Результат. Сформирован навык построения схемы процесса макроуровня SIPOC; сформирован навык определения показателей процесса; сформирован навык оценки Голоса потребителей процесса; сформирован навык постановки системы оперативного управления на основе КПЭ.

4 часа, из них 2 часа теория, 2 часа практика.

Тема 1.3. Введение в проектное управление.

Теория. Введение в проектное управление; жизненный цикл проекта; формирование команды проекта; оценка заинтересованных сторон; разработка проектной документации (устав проекта, план коммуникаций и т.д.); управление проектом; Agile (гибкое управление проектами); управление рисками.

Практика. Формирование команды проекта; разработка Устава и плана проекта; формирование матрицы заинтересованных сторон; оценка рисков.

Результат. Сформирован навык формирования команды проекта; сформирован навык разработки проектной документации; сформирован навык оценки рисков.

Контроль. Устный опрос.

1. Из каких этапов состоит жизненный цикл проекта?
2. На что обратить внимание при формировании команды проекта?
3. Что такое устав проекта?

4 часа, из них 2 часа теория, 2 часа практика.

Тема 1.4. Повышение эффективности процессов производственных организаций. Методы решения проблем.

Теория. Технология построения карт потока создания ценности (КПСЦ), категории данных, рекомендуемых к сбору на производстве, инструменты сбора данных и анализа операций: «Наблюдение», «Хронометраж», «Диаграмма спагетти», «Интервью», определение точек сбора данных на практике; анализ КПСЦ; введение в методологию решения проблем: Концепция структурированного решения проблем (РП). Роль навигаторов в проведении сессий быстрого решения проблем; алгоритм решения проблем (8 шагов); принципы перехода к идеальному и будущему

состояниям; КПСЦ идеального и целевого состояний; формирование мероприятий по переходу к идеальному состоянию; оценка мероприятий; формирование плана перехода к будущему состоянию.

Практика. Построение КПСЦ текущего состояния по выбранному процессу; выбор проблемы и анализ проблемы по методологии «8 шагов»; формирование идеального состояния процесса; формирование набора мероприятий по переходу к идеальному состоянию; оценка мероприятий; формирование будущего состояния.

Результат. Сформирован навык использования инструментов для анализа проблем; сформирован навык проведения мозгового штурма по анализу проблем; сформирован навык картирования производственных процессов; сформирован навык оценки мероприятий.

8 часа, из них 3 часа теория, 5 часов практика.

Тема 1.5. Повышение операционной эффективности.

Теория. Определение важности проведения качественного обучения на рабочем месте; классификация работ, с учетом особенностей выполняемых задач; инструменты стандартизированной работы; формирование перечня основных и вспомогательных операций; оценка компетенций на основе квалификационной матрицы; приоритезация операций; анализ ключевых операций с выделением аспектов по качеству, безопасности, специальным навыкам; формирование стандартных операционных процедур (СОП) по ключевым операциям; порядок разработки СОП; эффективность различных стандартов; типы стандартов, применяемых в отрасли, примеры; понятие стандартных операционных процедур (СОП); назначение СОП, преимущества; выбор целевой области применения СОП, приоритетных операций; составление СОП; контроль и актуализация СОП; разработка планов обучений на рабочем месте в рамках выбранных профессий; разработка схем обучения на основе методики TWI; навыки инструктора производственного обучения; особенности обучения взрослых. Формы, методы и технологии обучения; эффективные техники инструктора производственного обучения; четыре этапа проведения производственного инструктажа по методике TWI; правила подготовки ученика к инструктажу. Знакомство с операцией. Пояснение правильности выделения «важных шагов» и «ключевых аспектов»; правила проведения инструктажа по длительным операциям; особенности перехода к пробному выполнению работы.

Практика. Анализ операций в рамках выбранных профессий, приоритизация операций; разработка СОП; разработка плана обучений на рабочем месте в рамках

выбранных профессий; разработка схемы рабочего процесса; демонстрация неправильного инструктажа, разбор ошибок и замечаний; демонстрация правильного инструктажа; проведение обучения по методике TWI; разбор недочетов и успехов практического применения.

Результат. Сформирован навык разработки квалификационной матрицы; сформирован навык разработки стандартов; сформирован навык управления компетенциями сотрудников; сформирован навык обучения на рабочем месте по методике TWI; сформирован навык оптимизации и стандартизации операций; сформирован навык выравнивания и балансировки операций.

16 часов, из них 8 часов теория, 8 часов практика.

Тема 1.6. Повышение эффективности работы оборудования.

Теория. Всеобщее обслуживание оборудования (TPM); цели внедрения системы всеобщего обслуживания оборудования (TPM); OEE; введение в TPM. Принципы TPM; 8 направлений TPM; фокусированное решение проблем; показатели TPM; методы решения проблем: контрольный листок, диаграмма; Парето, диаграмма Исикава, 5 почему, А3; 16 видов потерь; самостоятельное обслуживание; анализ рисков; безопасность и окружающая среда; визуализация рабочих мест, контрольных точек, отклонений в работе оборудования, показателей в работе участков; управление ограничениями; концепция системы TPM; план внедрения TPM; подготовка и развитие сотрудников; TPM совещания и эскалация проблем; работа малых групп; быстрая переналадка (SMED); разделение внешних и внутренних операций; преобразование внутренних операций во внешние; методы преобразования внутренних операций во внешние; оптимизация внешних операций; оптимизация внутренних операций; организация работ по SMED в масштабах предприятия.

Практика. Расчет показателя OEE; выявление резервов работы оборудования на основе кейса; разработка мероприятий по самостоятельному обслуживанию, направленных на исключение выявленных проблем на оборудовании; разработка схемы рабочего процесса для самостоятельного обслуживания.

Результат. Сформирован навык расчета показателей TPM; сформирован навык внедрения автономного обслуживания; сформирован навык оптимизации процессов переналадки.

8 часа, из них 4 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.7. Повышение эффективности управления запасами.

Теория. Взаимозависимость запасов в логистической системе компании; управление запасами в логистике: цели, сложности и перспективы; классификация запасов в логистических системах; группировка материальных ресурсов по соотношению стоимости товара и числа его наименований из общих потребляемых ресурсов; определение оптимального размера запаса для выбранной группы товара; организация системы контроля за реальным размером запаса, а также его пополнением согласно установленной норме; алгоритм оптимизации управления запасов; контроль запасов, методы контроля – показатель оборачиваемости, периодичность; ликвидность товарных запасов; оценка эффективности управления запасами; периодические формы контроля товарных остатков; схемы бизнес-процессов по работе с товарными остатками; XYZ- анализ товарных остатков; понятие неликвидов; принципы выявления неликвидов, пошаговые инструкции работы с данной категорией товара; матрица ABC-XYZ. Конкретные рекомендации действий по каждой группе; организация склада; адресное хранение.

Практика. Расчет коэффициента оборачиваемости и длительности оборота запасов; расчет страхового запаса в зависимости от колебания спроса, времени заказа; нормирование запасов; проектирование склада.

Результат. Сформирован навык ABC-XYZ анализа; сформирован навык эффективной организации складов.

Контроль. Устный опрос.

1. Каковы цели управления запасами в логистической системе компании?
2. Что такое коэффициент оборачиваемости запасов?
3. Как рассчитывается страховой запас?

8 часов, из них 5 часов теория, 3 часа практика.

Тема 1.8. Оценка эффективности проекта.

Теория. Эффекты и индикаторы успешности реализации проектов; понятие эффективности и результативности; виды эффектов от реализации проектов операционной эффективности; расчет эффекта проектов процессной эффективности; расчет эффекта проектов операционной эффективности; расчет эффекта проектов повышения эффективности оборудования; расчет эффекта проектов повышения эффективности складского управления; расчет эффекта проектов повышения квалификации персонала; от повышения взаимозаменяемости и квалификации трудовых ресурсов.

Практика. Расчет экономического эффекта на примере кейса.

Результат. Навык расчета экономического эффекта.

8 часов, из них 6 часов теория, 2 часа практика.

Тема 1.9. Управление изменениями.

Теория. Введение; понятие изменений; необходимость внедрения изменений в компаниях; опыт крупных компаний по внедрению изменений; погружение в проблематику (почему изменения не приживаются); как происходят изменения на организационном уровне; кривая изменений на личном уровне; принципы управления изменениями; знакомство с основными теориями изменений; общий обзор различных теорий изменений; модель изменений "Курта Левина"; модель изменений "Джона Коттера"; модель изменений "Маккинси"; модель изменений ADKAR (общая характеристика); технология внедрения изменений.

Практика. Упражнение: "Указание сверху!"; обсуждение с группой практики внедрения изменений в их компаниях; почему изменениями необходимо управлять; упражнение: "Сформировать командное видение факторов для успешной реализации изменений".

Результат. Изучены этапы управления изменениями на основе концепции ADKAR «5 шагов»; освоены практические инструменты по управлению процессом изменения в организации; сформированы навыки эффективного вовлечения персонала на этапах внедрения изменений и снижения сопротивления.

8 часов, из них 4 часа теория, 4 часа практика.

Тема 1.10. Базовые навыки тренерской деятельности.

Теория. Личность тренера. Зоны роста и развития тренера. Внешний вид тренера; особенности обучения взрослых; межличностные коммуникации в обучении: вербальная и невербальная коммуникация; презентационные умения тренера (голос, интонация, зрительный контакт, мимика, жесты, поза, управление пространством); эффективная передача информации (структура выступления); работа с вопросами из аудитории; процесс мотивации участников обучения; процессы групповой динамики; обратная связь (позитивная/закрепляющая ОС, негативная/корректирующая ОС, сбалансированная ОС); структура тренинга. Цикл Девида Колба. Эффективность различных методов обучения; правила работы с флип-чартом. Организация пространства.

Практика. Упражнение «Окно Джохари»; упражнение «Подготовка к выступлению»; упражнение «Обратная связь»; упражнение «Работа с флип-чартом»;

подведение итогов, обратная связь по итогам обучения.

Результат. Сформированы знания и умения, которыми должен обладать лин-тренер; сформирован навык выступления на заданную тему; сформирован навык работы с флип-чартом; сформирован навык преподнесения обратной связи.

6 часов, из них 3 часа теория, 3 часа практика.

5. Информационное и учебно-методическое обеспечение

Основные источники:

1. Майк Ротер, Джон Шук.: «Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности», Альпина Паблишер, 2016 – 129 с.

2. Вейдер Майкл.: «Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean» Альпина Паблишер, 2017 – 151 с.

3. Тэппинг Д., Данн Э.: «Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег», Альпина Паблишер, 2018

4. Джеймс П. Вумек, Дэниел Джонс.: «Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства», Альпина Паблишер, 2005

5. С. Синго. Быстрая переналадка: революционная технология оптимизации производства

6. Группа разработчиков издательства ProductivityPress. Быстрая переналадка для рабочих

8. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.

9. Аникин, Б.А., Тяпухин, А.П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.

10. Афонин, А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А.М. Афонин. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

11. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко - СПб: Питер, 2010. – 386 с.

12. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2010

13. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2010

14. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В.В. Волгин. – М.: Дашков и К°, 2009. – 457 с.

15. Гайдаенко А.А. Логистика / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.

16. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2013. – 420 с.

17. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Юрайт, 2011. – 782 с.

18. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с. 12. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – М.: Транслит, 2011. – 317 с.

19. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб.: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.

20. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.

21. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. – М.: Книжный мир, 2009. – 512 с.

22. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.

23. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [В. И. Маргунова и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 507 с.

24. Логистика: учебное пособие / [Б. А. Аникин и др.]. – М.: Проспект, 2011. – 405 с.

25. Логистика. Продвинутый курс: учебник для магистров: [для студентов экономических специальностей высших учебных заведений] / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М.;

26. Афанасенко, Борисова: Цифровая логистика. Учебник для вузов, 2019

27. М.Н. Григорьев, В.В. Ткач: Коммерческая логистика (3-е издание)

28. Томас Голдоби, Роберт Мартиченко: Бережливое производство и 6 сигм в логистике

Рекомендуемые источники

1. Айрапетова, А. Г. Организация и планирование производства: учеб. пособие / А. Г. Айрапетова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 235 с.

2. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / А. И. Алексеева. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2010. – 672 с.
3. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Текст]: учеб. пособие / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
4. Базылев, Н. И. Экономическая теория [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Базылев, С. П. Гурко. – Минск: Изд-во БГУИР, 2003. – 533 с.
5. Бариленко, В. И. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / В. И. Бариленко. – М.: Изд-во Омега-Л, 2009. – 363 с.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М.: Изд-во Инфра-М, 2007. – 215 с.
7. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс [Текст]: учеб. пособие / В. В. Бочаров. – СПб.: Изд-во Питер, 2009. – 240 с.
8. Васильева, Л. С. Финансовый анализ [Текст]: учеб. пособие / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. М.: Изд-во Кнорус, 2010. – 544 с.
9. Васильева, Р. А. Производственный учет и отчетность на предприятиях [Текст]: учеб. пособие / Р. А. Васильева. – УланУдэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. – 170 с.
10. Волков, В. П. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. П. Волков. – М.: Изд-во Новое знание, 2013. – 677 с.
11. Волков, О. И. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учеб. пособие / О. И. Волков, О. В. Девяткин. – М.: Изд-во Инфра-М, 2007 – 601 с.
12. Ожерельева, Т. М. Основы технологии производственных процессов (краткий курс лекций) [Текст]: учеб. пособие / Т. М. Ожерельева. – Бузулук: Изд-во БГТИ (филиал) ГОУ ОГУ, 2011. – 118 с.
13. Петрова, Ю.А. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / Ю. А. Петрова. – М.: Изд-во Аллель, 2010. – 64 с. 22. Пономарев, И. В. Экономическая теория: курс лекций для студентов экономических специальностей вузов [Текст]: учеб. пособие / И. В. Пономаренко. – Гомель: Изд-во УО «БелГУТ», 2006. – 204 с.
14. Покропивный, С. Ф. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / С. Ф. Покропивный. – Киев: Изд-во КНЭУ, 2002. – 608 с.
15. Постолова, М. А. Организация производства на предприятиях отрасли (курс лекций) [Текст]: учеб. пособие / М. А. Постолова, Н. Л. Грязнова. – Кемерово: Изд-во КТИПП, 2009. – 160 с

16. Зайцев, Д. Р. Пути и резервы повышения эффективности производства [Текст]: научная статья / Д. Р. Зайцев // Территория науки. – Ярославль: Изд-во Полиграфия, 2014. – №3. – 50 с.
17. Агентство АО «СКРИН» / Сайт раскрытия информации [Электронный ресурс]: Открытое акционерное общество «БМК». – Режим доступа: <http://www.disclosure.ru/issuer/3124011000/>
18. Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: Финансовые коэффициенты. – Режим доступа: <http://afdanalyse.ru>
19. Информационно-образовательный портал [Электронный ресурс]: Производственная программа предприятия. – Режим доступа: http://www.hanadeeva.ru/biblioteka/knigi_economika/vivarez/proisvod_programma/index.html
20. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 4 декабря 2014 г. № 1316 «О предельной величине базы для начисления страховых взносов в Фонд социального страхования Российской Федерации и Пенсионный фонд Российской Федерации с 1 января 2015 г.». Режим доступа: http://base.garant.ru/70815034/#i_zz4Ab5eKJjW
21. Методические указания к лабораторной работе по дисциплинам «Организация, планирование производства» и «Анализ и менеджмент экономической деятельности» [Электронный ресурс]: Расчет календарно-плановых нормативов однопредметных прерывно-поточных линий. Режим доступа: http://asu.ugatu.ac.ru/library/24/laboratornaja_rabotaoppl.pdf
22. Национальный союз производителей молока [Электронный ресурс]: Аналитические данные молочной отрасли. Режим доступа: <http://souzmoloko.ru/analitika/>
23. Новая экономика [Электронный ресурс]: Эффективность, преимущества и перспективы развития поточного производства. – Режим доступа: <http://www.econcoverage.ru/eccovs-574-1.html>
24. Официальный сайт ОАО «БМК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bg-moloko.ru>
25. Студопедия [Электронный ресурс]: Параметры поточных линий и их расчет. – Режим доступа: http://studopedia.net/9_54385_para_etri-potochnih-liniyi-ih-raschet.html
26. Электронный журнал «Справочник экономиста» [Электронный ресурс]: Организация производственной деятельности / Разработка годового плана производственной продукции. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/4_2012/godovoj_plan/

6. Оценочные материалы

6.1. Тест для проведения промежуточного контроля аттестации по программе повышения квалификации «Подготовка навигаторов»

1. Эффективность это:

- Отношение вложенных в проект затрат к полученным от данного проекта результатам
- Отношение достигнутого результата к затраченным на достижение этого результата ресурсам
- Разница между доходами и расходами, полученными в результате реализации проекта

2. Расположите шаги алгоритма расчета экономического эффекта в правильном порядке:

- 2 Какой вид эффекта планируется получить?
- 5 Расчет экономического эффекта
- 3 Какие факторы влияют на конкретный параметр объекта?
- 1 Что меняется в процессе реализации проекта?
- 4 Какие факторы подлежат изменению в процессе реализации проекта?

3. Верно или неверно утверждение: "Существуют различные видов эффектов: экономический, социальный, научно-технический, экологический"

- Верно
- Не верно

4. Верно ли утверждение: экономический эффект и экономический результат — это равные понятия?

- Нет
- Да

5. Экономический эффект это:

- Это абсолютное значение какого-либо показателя, характеризующего степень активности от деятельности
- Это результат деятельности, измеряемый разностью между денежным доходом от деятельности и денежными расходами на ее осуществление

6. Потенциальный экономический эффект это:

- Эффект, наступивший в результате реализации проекта
- V Эффект, который мы рассчитываем, когда начинаем проект
- Совокупный экономический эффект от инвестиционного проекта

7. Какой финансовый показатель является показателем эффективности и целью предпринимательской деятельности?

- Увеличение стоимости активов компании
- V Прибыль
- Постоянное наличие свободных денежных средств

8. Текущие затраты — это:

- Это сумма затрат, которые несет предприятие на изготовление продукции и приобретение основных фондов
- Управленческие и коммерческие расходы
- V Это выраженные в денежной форме затраты трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов предприятия, связанные с осуществлением его текущей хозяйственной деятельности

9. Как можно повлиять на показатель прибыли в условиях насыщенного конкурентного рынка?

- V Путем снижения себестоимости за счет сокращения потерь 1 рода и устранения потерь 2 рода
- Путем увеличения цены на продукцию
- Путем увеличения объемов продукции, расширения номенклатуры выпускаемых изделий, расширения границ рынка

10. Если предприятие по результатам отчетного периода имеет чистую прибыль, это свидетельствует о том, что:

- V Это расчетный показатель, который не гарантирует реальное наличие денежных средств на счетах компании
- У предприятия есть средства, чтобы реально оплачивать текущие расходы на приобретение сырья, материалов, выплату заработной платы работниками и т.д.
- У предприятия имеется достаточно финансовых средств, чтобы развивать бизнес, вкладывать средства в приобретение основных производственных фондов

11. Свободный денежный поток (FCF) – это:

- Чистая прибыль, которая формируется по результатам деятельности компании

- Это сумма денежных средств, которую собственники могут вывести из компании без ущерба для ее деятельности для оплаты текущих расходов, инвестиционных затрат

Это выручка от реализации продукции минус текущие расходы, минус налог на прибыль

12. В чем экономический смысл показателя как EBITDA?

- Он показывает валовый приток денежных средств от операций, т.к. и прибыль, и амортизация относятся к тем частям выручки, которые остаются в компании

Он показывает отток денежных средств для осуществления текущей и инвестиционной деятельности

Он показывает объем денежных средств, которые компания может вывести из оборота для выплаты дивидендов акционерам

13. Какой временной период необходимо выбирать для расчета экономического эффекта от мероприятий по повышению операционной эффективности?

Весь срок реализации мероприятий

- От 6 месяцев до 1 года и более

От 3 до 5 лет, зависит от масштабов мероприятий

14. Назовите первый шаг в алгоритме расчета экономического эффекта

Определить, какой вид эффекта планируется получить: снижение затрат, рост выручки, получение дополнительных доходов?

- Определить, на изменение каких категорий показателей будет направлен проект или мероприятие?

Определить, от каких факторов будет зависеть величина эффекта?

15. Как влияют на экономический эффект от мероприятий единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий?

- Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. уменьшают величину экономического эффекта

Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. увеличивают величину экономического эффекта

Единовременные затраты, необходимые для реализации мероприятий: затраты на материалы, обучение персонала и т.п. не влияют на величину экономического эффекта

**Лист согласования к программе дополнительного образования
повышения квалификации
«Подготовка внутренних экспертов по улучшениям - Навигаторов»**

Программу разработал:

Директор ЧОУ ДПО «РЦ Вектор Роста» _____



Н.В. Чупина