

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра международной коммерции

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Декан ВШКУ

Календжян С.О.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

«Управление логистическими системами и процессами»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

К.т.н., доцент Круглов М.Г.
(ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор Саламатов В.Ю.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.2	Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: определение направлений развития организации	ПКс ОС-2.1 Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний	на уровне знаний: Концепция «бережливости» в производстве Теория менеджмента Цели и задачи компании Методология расчета значений операционных показателей Методика расчета показателей эффективности логистической деятельности по перевозке груза Нормативные правовые акты, регламентирующие транспортные перевозки Правила перевозки грузов, погрузки и разгрузки Основы трудового законодательства Приказы, инструкции и распоряжения вышестоящего руководства

	организации	<p>Правила по охране труда и противопожарной защиты</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка, действующие в организации</p> <p>Распределение обязанностей между подразделениями организации</p> <p>План операционных показателей за отчетный период</p> <p>Фактическое выполнение операционных показателей</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Определять поток ценности в процессе для удовлетворения запросов потребителей</p> <p>В совершенстве владеть методами системного анализа информации и ее упорядочивания</p> <p>Вести деловые переговоры и переписку с соблюдением правил деловых коммуникаций</p> <p>Реализовывать проекты, направленные на снижение себестоимости операций, повышение эффективности операционной деятельности</p> <p>Внедрять комплексные системы контроля логистических затрат в рамках цепочек поставок</p> <p>Анализировать информацию и формировать различные операционные отчеты</p> <p>Вести операционную отчетность в соответствии с локальными нормативными актами</p> <p>Готовить аналитические материалы на основе имеющихся данных в отведенное для этого время</p> <p>Использовать общие и специальные источники информации для формирования операционной отчетности</p> <p>Владеть методами системного анализа имеющихся информационных материалов</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Методика внедрения принципов «бережливости» в процессы</p> <p>Анализ отчетов различных подразделений</p> <p>Контроль натуральных показателей</p> <p>Контроль выполнения показателей эффективности</p> <p>Проведение управленческих мероприятий по достижению запланированных результатов</p> <p>Разработка проектов, направленных на снижение себестоимости операций, повышение производительности труда и эффективности операционной деятельности</p> <p>Контроль показателей качества (своевременность доставки грузов, информирование клиента, сохранность груза)</p>
--	-------------	---

<p>ОТФ: Определение направлений развития организации</p>	<p>ПКс ОС-2.2 Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</p>	<p>на уровне знаний: Пути к сокращению потерь путем перехода от стратегии «проталкивающего» к стратегии «вытягивающего» производства, исходя из запросов потребителя Особенности логистических рисков во времени и в пространстве Основы финансового менеджмента Методы системного анализа Методы анализа эффективности управления логистической системой Критерии оценки результативности Методики расчета финансовых показателей Экономика транспорта Основные подходы к сокращению вариабельности (изменчивости) процесса, сокращению межоперационных заделов, повышению производительности операций Основные методы совершенствования управления логистическими рисками Нормативная документация организации Стратегия и перспективы развития организации Основы экономики Основы целеполагания Основы экономики и анализа финансово-хозяйственной деятельности Бюджетный процесс организации Принципы управленческого учета</p> <p>на уровне умений: Разрабатывать программы внедрения принципов «бережливого производства» Оптимизировать управление логистическими рисками во времени и в пространстве Оперативно и компетентно разрабатывать план мероприятий по достижению финансовых показателей деятельности по перевозке грузов в рамках цепей поставок Анализировать финансовую отчетность Анализировать финансовую информацию и оперативно формировать финансовые отчеты Оценивать стоимость и доходность акций и облигаций Планировать бюджет по логистике с учетом стратегических целей, рисков и ресурсных ограничений Контролировать процесс исполнения бюджета Анализировать выполнение бюджета по завершению бюджетного периода Определять и рассчитывать необходимые ресурсы для выполнения логистических процессов Распределять ресурсы с учетом приоритетности</p>
--	--	---

		выполнения задач на уровне навыков: Построение системы контроля затрат Использование методов расчета приведенных затрат при оценке эффективности капитальных вложений Контроль финансовых показателей (рентабельность перевозок, выполнение плана по валовой прибыли, выполнение плана по прибыли) Периодическое сопоставление запланированных в бюджетах показателей (составленных и утвержденных прогнозов на бюджетный период) с фактическими показателями (данными отчетов об исполнении бюджетов за истекшие периоды) Оценка и анализ выявленных отклонений (в абсолютном выражении или в процентах) Пользоваться различными корпоративными программами Использование методов аудита производства на соблюдение принципов «бережливого производства» Использование методов снижения общих затрат в логистической сети Планирование затрат на выполнение логистических процессов Контроль выполнения бюджетных показателей
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» предусмотрена учебным планом в качестве дисциплины по выбору вариативной части блока Б1 учебного плана. Курс «Управление компанией на основе бережливого производства» читается во 3-м семестре.

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 3-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа.

Содержание дисциплины является логическим продолжением курсов «Современный менеджмент» (1-й семестр), «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» (1-й семестр), «Теория организации и организационное поведение» (2-й семестр).

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» является основой для дисциплин «Управление запасами в сетях распределения» (3-й семестр), «Управление складированием», «Принятие управленческих

решений» (3-й семестр), является практико-ориентированной, служит основой для выполнения выпускной квалификационной работы.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета с оценкой.

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Семестр											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18			18									
лекционного типа (Л)		6			6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12			12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54			54									
Промежуточная аттестация	форма	Зачет с оценкой			Зачет с оценкой									
	час.													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2									

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Введение. Этапы бережливого производства. Основные принципы бережливого производства	11	1		2		8	О
2	Управление процессами как управление возможностями и потерями и рисками. Классическая организация	11	1		2		8	ДИ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	производственных процессов. <i>1-й раунд деловой игры</i>							
3	Перестройка процессов в соответствии с требованиями ИСО 9001-2008 <i>2-й раунд деловой игры</i>	11	1		2		8	ДИ
4	Базовые инструменты управления «бережливостью» процессов <i>3-й раунд деловой игры</i>	13	1		2		10	ДИ
5	Основные источники потерь и методы их устранения. <i>4-й раунд деловой игры</i>	13	1		2		10	ДИ
6	Методы внедрения концепции «бережливого производства» в высокотехнологичной компании <i>5-й раунд деловой игры</i>	13	1		2		10	ДИ
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		72	6		12		54	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), деловая игра (ДИ.)

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Этапы бережливого производства. Основные принципы бережливого производства

Цели задачи курса. Введение. Основы терминологии. Краткая история проблемы «бережливого производства». Логика «бережливого производства».

2 потока создания ценности для потребителя в компаниях – поток создания ценности продуктов и поток создания гарантий качества продуктов. Базовые принципы бережливого производства и их реализация в компаниях.

Тема 2. Управление процессами как управление возможностями и потерями и рисками. Классическая организация производственных процессов.

1-й раунд деловой игры: «Обеспечение гарантий качества собираемой продукции в рамках «классической» организации производства»

Тема 3. Перестройка процессов в соответствии с требованиями ИСО 9001-2008

Особенности сочетания требований к СМК и методов бережливого производства.

2-й раунд деловой игры: «Обеспечение гарантий выполнения условий поставок в рамках «классической» организации производства»

Тема 4. Базовые инструменты управления «бережливостью» процессов

Инструменты аудита производства; карты потока создания ценности; визуализация.

Пример построения карт потока создания ценности. Сокращение «лишних» операций.

3-й раунд деловой игры: «Обеспечение непрерывного потока создания ценности»

Тема 5. Основные источники потерь и методы их устранения.

Принципы внедрения концепции «бережливого производства». Потери в концепции «3 му». Баланс производительности и «негармоничность» производственного процесса.

Организация и «балансирование» производственных ячеек. Обеспечение гибкости производства. Сокращение времени на переналадку оборудования.

4-й раунд деловой игры: «сокращение потерь и реализация принципа «вытягивания»»

Тема 6. Методы внедрения концепции «бережливого производства» в высокотехнологичной компании

Концепция Всеобщей эффективности оборудования (Overall Equipment Efficiency - OEE).

Внедрение концепции OEE. Организация Тотального обслуживания продукта (Total Product Maintenance - TPM). Внедрение концепции TPM. Менеджмент запросов.

Планирование и ведение планов в концепции «бережливого производства».

«Проталкивающее» и «вытягивающее» планирование. Система «канбан». «Бережливые» цепочки поставки и общие принципы управления поставщиками.

5-й раунд деловой игры: «Реализация планирования и учета «канбан» и обеспечение баланса производительности»

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Введение. Этапы бережливого производства. Основные принципы бережливого производства	Опрос
Управление процессами как управление возможностями и потерями и рисками. Классическая организация производственных процессов. <i>1-й раунд деловой игры</i>	Деловая игра
Перестройка процессов в соответствии с требованиями ИСО 9001-2008 <i>2-й раунд деловой игры</i>	Деловая игра
Базовые инструменты управления «бережливостью» процессов <i>3-й раунд деловой игры</i>	Деловая игра

Основные источники потерь и методы их устранения. <i>4-й раунд деловой игры</i>	Деловая игра
Методы внедрения концепции «бережливого производства» в высокотехнологичной компании <i>5-й раунд деловой игры</i>	Деловая игра

4.1.2. Зачет с оценкой по дисциплине Б1.В.ДВ.05.02 «Управление компанией на основе бережливого производства» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Описание деловой игры.

Особенностью курса является его проведение в форме деловой игры. В ходе раундов деловой игры имитируется работа предприятия, собирающего электронные устройства промышленного назначения. Слушатели, принимая непосредственное участие в работе этого предприятия, «на себе» проверяют методы и технологии качественного управления, особенности их внедрения и таким образом, закрепляют знания, полученные на лекциях.

Основная задача слушателей в ходе деловой игры – провести изменения организации производственного процесса на основе полученных знаний и навыков и убедиться, что предложенные ими изменения осуществлены правильно, то есть обеспечивают реальное повышение эффективности и качества производственного процесса.

Игра проводится на подготовленной игровой территории.

Описание игрового предприятия

Предприятие ООО «Нанотех» выпускает устройства управления для LFP (литий ферро-фосфатных) батарей. Предприятие поставляет свою продукцию ООО «Литий-ионные технологии» (ООО «ЛИОТЕХ»). Продукция используется в следующих видах батарей:

- TS-LFP160АНА - для электромобилей и погрузчиков
- TS-LFP300АНА - для микроавтобусов и миниавтобусов
- TS-LFP700АНА - для городских пассажирских автобусов.

В настоящее время выпускается 3 вида продукции:

- устройство управления УУ-1-10 для батареи TS-LFP160АНА;
- устройство управления УУ-2-10 для батареи TS-LFP300АНА;
- устройство управления УУ-3-10 для батареи TS-LFP700АНА.

Устройства отличаются функциями.

Система менеджмента качества предприятия функционирует и развивается. Ведется работа по внедрению ИСО 9001:2008 и подготовке предприятия к сертификации.

Задачи и этапы раунда 1:

1. Разработать Политику и цели в области качества, должностные и рабочие инструкции сотрудников. Задача решается в ходе самостоятельной работы при подготовке к 1-му раунду.
2. Организовать предприятие в рамках «классической» организации производства». Задача решается на игровой территории при подготовке к игре.

Подготовка должна длиться не более 30 минут. Слушатели изучают свои должностные и рабочие инструкции, продумывают, как они будут реализовывать Политику и достигать цели в области качества на своих рабочих местах, изучают формы записей по качеству, которые они должны вести в ходе игры.

3. Обеспечить выпуск продукции, заказанной «представителем заказчика», реализовать Политику и обеспечить достижение целей в области качества. Задача решается на игровой территории. Слушатели в рамках своей роли и инструкций выполняют свои производственные обязанности, ведут записи по качеству. Продолжительность этапа – 12,5 минут.

4. Определить производственные, финансовые и общие показатели деятельности по итогам решения задачи №2. Задача решается на учебной территории. Слушатели под руководством преподавателя на основе записей по качеству, которые они вели, заполняют разделы таблиц 2, 3 и 4. Продолжительность этапа – не более 15 минут.

5. Проанализировать ход производства на основе своих впечатлений, анализа видеосъемки, анализа показателей, анализа реализации Политики и достижения целей в области качества. Определить отклонения фактических показателей от плановых и обсудить причины отклонений. Задача решается на учебной территории. Преподаватель организует дискуссию, демонстрирует видеоматериалы, обращает внимание слушателей на «узкие места» производственного процесса. Продолжительность этапа – 30 минут.

Предложить мероприятия по совершенствованию производственного процесса. Изменить при необходимости планировку игровой территории, должностные и рабочие инструкции, технологию работы. Задача решается в рамках самостоятельной работы при подготовке ко 2-му раунду деловой игры

Задачи и этапы раунда 2:

1. Проанализировать, насколько существующая организация производства соответствует требованиям ИСО 9001:2008. Выявить несоответствия, предложить корректирующие и предупреждающие действия. Задача решается в ходе самостоятельной работы при подготовке ко 2-му раунду.

2. Изменить организацию производства на основе предложений, выработанных в 1-м раунде и при подготовке ко 2-му раунду. Задача решается на игровой территории при подготовке к игре. Подготовка должна длиться не более 30 минут.

3. Обеспечить выпуск продукции, заказанной «представителем заказчика», реализовать Политику и обеспечить достижение целей в области качества. Задача решается на игровой территории. Слушатели в рамках своей роли и инструкций выполняют свои производственные обязанности, ведут записи по качеству. Продолжительность этапа – 12,5 минут.

4. Определить производственные, финансовые и общие показатели деятельности по итогам решения задачи №3. Задача решается на учебной территории. Слушатели под руководством преподавателя на основе записей по качеству, которые они вели, заполняют разделы таблиц 2, 3 и 4 для 2-го раунда. Продолжительность этапа – не более 15 минут.

5. Проанализировать ход производства на основе своих впечатлений, анализа видеосъемки, анализа показателей, анализа реализации Политики и достижения целей в области качества. Задача решается на учебной территории. Преподаватель организует дискуссию, демонстрирует видеоматериалы, обращает внимание слушателей на несоответствия требованиям ИСО 9001:2008 производственного процесса. Продолжительность этапа – 30 минут.

6. Проанализировать процессы предприятия, их результативность. Предложить мероприятия по повышению результативности процессов. Изменить при необходимости планировку игровой территории, должностные и рабочие инструкции, технологию работы. Задача решается в рамках самостоятельной работы при подготовке к 3-му раунду деловой игры.

Задачи и этапы раунда 3:

1. Проанализировать, какие инструменты управления качеством процессов могут быть использованы, и на каких этапах производственного процесса их применение наиболее целесообразно. Задача решается в ходе самостоятельной работы при подготовке к 3-му раунду.

2. Изменить организацию производства на основе предложений, выработанных во 2-м раунде и при подготовке к 3-му раунду. Задача решается на игровой территории при подготовке к игре. Подготовка должна длиться не более 30 минут.

3. Обеспечить выпуск продукции, заказанной «представителем заказчика», реализовать Политику и обеспечить достижение целей в области качества. Задача решается на игровой территории. Слушатели в рамках своей роли и инструкций выполняют свои производственные обязанности, ведут записи по качеству. Продолжительность этапа – 12,5 минут.

4. Определить производственные, финансовые и общие показатели деятельности по итогам решения задачи №3. Задача решается на учебной территории. Слушатели под руководством преподавателя на основе записей по качеству, которые они вели, заполняют разделы таблиц 2, 3 и 4 для 3-го раунда. Продолжительность этапа – не более 15 минут.

5. Проанализировать ход производства на основе своих впечатлений, анализа видеосъемки, анализа показателей. Задача решается на учебной территории. Преподаватель организует дискуссию, демонстрирует видеоматериалы, обращает внимание слушателей на не результативность процессов. Продолжительность этапа – 30 минут.

Проанализировать поток создания ценности для потребителя. Определить «точки разрыва» потока. Предложить мероприятия по обеспечению непрерывности (организацию «супермаркетов», «вытягивание»). Продумать, как внедрить принципы «5С» на своем рабочем месте. Продумать изменение планировки игровой территории, технологии работы. Задача решается в рамках самостоятельной работы при подготовке к 4-му раунду деловой игры.

Задачи и этапы раунда 4:

1. Проанализировать виды потерь при текущей организации производства. Предложить мероприятия по ликвидации этих потерь. Задача решается в ходе самостоятельной работы при подготовке к 4-му раунду.

2. Изменить организацию производства на основе предложений, выработанных во 3-м раунде и при подготовке к 4-му раунду. Внедрить принципы 5С на рабочем месте слушателя. Задача решается на игровой территории при подготовке к игре. Подготовка должна длиться не более 30 минут.

3. Обеспечить выпуск продукции, заказанной «представителем заказчика». Задача решается на игровой территории. Слушатели выполняют свои производственные обязанности, ведут записи по качеству. Продолжительность этапа – 12,5 минут.

4. Определить производственные, финансовые и общие показатели деятельности по итогам решения задачи №3. Задача решается на учебной территории. Слушатели под руководством преподавателя на основе записей по качеству, которые они вели, заполняют разделы таблиц 2, 3 и 4 для 4-го раунда. Продолжительность этапа – не более 15 минут.

5. Проанализировать ход производства на основе своих впечатлений, анализа видеосъемки, анализа показателей. Задача решается на учебной территории. Преподаватель организует дискуссию, демонстрирует видеоматериалы, обращает внимание слушателей на не устраненные потери в ходе производственного процесса, случаи несоблюдения принципов 5С. Продолжительность этапа – 30 минут.

Проанализировать реализацию принципа «вытягивания» в потоке создания ценности для потребителя. Продумать применение «канбанов» в потоке. Продумать

изменение планировки игровой территории, технологии работы. Задача решается в рамках самостоятельной работы при подготовке к 5-му раунду деловой игры.

Задачи и этапы раунда 5:

1. Продумать организацию технологических модулей, промежуточных складов FIFO в производственном процессе. Разработать предложения по изменению планировки производства. Задача решается в ходе самостоятельной работы при подготовке к 5-му раунду.

2. Изменить организацию производства на основе предложений, выработанных во 4-м раунде и при подготовке к 5-му раунду. Задача решается на игровой территории при подготовке к игре. Подготовка должна длиться не более 30 минут.

3. Обеспечить выпуск продукции, заказанной «представителем заказчика». Задача решается на игровой территории. Слушатели выполняют свои производственные обязанности, ведут записи по качеству. Продолжительность этапа – 12,5 минут.

4. Определить производственные, финансовые и общие показатели деятельности по итогам решения задачи №3. Задача решается на учебной территории. Слушатели под руководством преподавателя на основе записей по качеству, которые они вели, заполняют разделы таблиц 2, 3 и 4 для 5-го раунда. Продолжительность этапа – не более 15 минут.

Проанализировать ход производства на основе своих впечатлений, анализа видеосъемки, анализа показателей. Задача решается на учебной территории. Преподаватель организует дискуссию, демонстрирует видеоматериалы, обращает внимание слушателей на рост эффективности и качества продукции на протяжении раундов деловой игры. Продолжительность этапа – 30 минут.

Примерные задания для текущего контроля знаний

Домашнее задание «Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании».

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.2	Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

Индикаторы и критерии оценивания компетенций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
<p>ПКс ОС-2.1</p> <p>Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации</p>	<p>Применяет методологию моделирования деятельности, основные принципы и методы построения и оптимизации бизнес-процессов, инструментальные системы для моделирования и анализа бизнес-процессов</p> <p>Использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в логистике снабжения, логистике складирования, управления запасами в сетях распределения</p> <p>Применяет различные концепции управления бизнес-процессами для решения поставленных задач</p> <p>Использует инструментарий принятия управленческих решений и оценки их последствий с учетом логистических рисков</p>	<p>Корректно применяет методологию моделирования деятельности, основные принципы и методы построения и оптимизации бизнес-процессов, инструментальные системы для моделирования и анализа бизнес-процессов</p> <p>Корректно использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в логистике снабжения, логистике складирования, управления запасами в сетях распределения</p> <p>Корректно применяет различные концепции управления бизнес-процессами для решения поставленных задач</p> <p>Активно использует инструментарий принятия оптимальных управленческих решений и оценки их последствий с учетом логистических рисков</p>
<p>ПКс ОС-2.2</p> <p>Проводит оценку бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации</p>	<p>Прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне</p> <p>Разрабатывает проекты в сфере профессиональной деятельности с учетом стратегии корпорации, а также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений</p> <p>Выбирает методы и инструменты управления выявленными логистическими рисками</p> <p>Проводит анализ и отбор страховых компаний,</p>	<p>Корректно прогнозирует на основе стандартных теоретических и экономических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов на макро- и микроуровне</p> <p>Самостоятельно разрабатывает проекты в сфере профессиональной деятельности с учетом стратегии корпорации, а также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений</p> <p>Оперативно выбирает методы и инструменты управления выявленными логистическими рисками</p> <p>Самостоятельно проводит анализ и отбор страховых компаний, соответствующих политике компании в области управления</p>

	соответствующих политике компании в области управления рисками Оценивает надежность страховщиков с приемлемым уровнем погрешности Контролирует дополнительные затраты в ходе перевозки вследствие наступления логистических рисков	рисками Корректно оценивает надежность страховщиков с приемлемым уровнем погрешности Готов к контролю дополнительных затрат в ходе перевозки вследствие наступления логистических рисков
--	--	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Цели задачи курса.
2. Основы терминологии.
3. краткая история проблемы «бережливого производства».
4. Логика «бережливого производства».
5. 2 потока создания ценности для потребителя в компаниях
6. Базовые принципы бережливого производства и их реализация в компаниях.
7. Особенности сочетания требований к СМК и методов бережливого производства.
8. Инструменты аудита производства; карты потока создания ценности; визуализация.
9. Принципы внедрения концепции «бережливого производства».
10. Потери в концепции «3 м».
11. Баланс производительности и «негармоничность» производственного процесса.
12. Организация и «балансирование» производственных ячеек.
13. Обеспечение гибкости производства.
14. Сокращение времени на переналадку оборудования.
15. Концепция Всеобщей эффективности оборудования (Overall Equipment Efficiency - OEE). Внедрение концепции OEE. Организация Тотального обслуживания продукта (Total Product Maintenance - TPM).
16. Менеджмент запросов.
17. Система «канбан».
18. «Бережливые» цепочки поставки и общие принципы управления поставщиками.

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 50 баллов по результатам текущей аттестации

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено с оценкой удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено с оценкой хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено с оценкой отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Не зачтено (Неудовлетворительно)	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Зачтено с оценкой удовлетворительно или не зачтено (неудовлетворительно) (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено с оценкой Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания

		репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено с оценкой Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено с оценкой Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине «Управление компанией на основе бережливого производства» представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое

существенное, основное и сделано это самим студентом. 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. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов управления интеллектуальными ресурсами компании, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на интернет-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Назовите основные формы организации производства и охарактеризуйте их.
2. В чем основные различия между ТПС и ФТПС?
3. В чем различие подходов производителя и потребителя к определению ценности продукта?
4. На какие группы делит производственные затраты потребитель продукции?
5. На какие группы делит затраты производитель продукции?
6. Перечислите основные принципы «бережливого производства».
7. Что такое карта потока создания ценности?
8. Для чего применяется диаграмма движения продукта?
9. Определите задачи аудита производства
10. Что входит в инструменты аудита?
11. Что такое «процессная деревня» и во что она должна быть преобразована?
12. Зачем нужна визуализация?
13. О чем говорят 3 прагматические аксиомы Деминга применительно к «бережливому производству»?
14. Перечислите 14 пунктов программы Деминга.
15. Что такое цикл Деминга? Какие стадии он проходит?
16. Перечислите 7 инструментов качества.
17. Какие виды контрольных карт используются?
18. Что такое коэффициент возможностей процесса? Что он характеризует?
19. Определите отличительные особенности концепции «шесть сигма».
20. Что такое цикл DMAIC?
21. Определите основные виды потерь в концепции «бережливого производства»
22. Что такое концепция 3 му?
23. Приведите примеры muda 1-го и 2-го рода
24. Что такое «быстрая переналадка»?
25. Назовите 3 типа команд, которые применяются при внедрении концепции «бережливого производства».
26. Какова роль руководителя на стадии создания команд? А на стадии функционирования команды? А на стадии завершения работы команды?
27. Охарактеризуйте 7 основных этапов японской системы передачи передового опыта
28. Что такое система массового обслуживания? Приведите примеры систем массового обслуживания.
29. Какие основные компоненты выделяются в системе массового обслуживания?
30. Каковы критерии эффективности СМО?
31. Какие задачи улучшения процессов решаются при моделировании этих процессов как СМО?
32. В чем совпадения и различия концепций стандартов качественного управления и концепции «бережливого производства»?

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Майкл Джордж Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг [Электронный ресурс]: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса/ Джордж Майкл— Электрон. текстовые данные.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.— 458 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39142.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Овсянко, Д.В. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. СПб.: ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета). 2011. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47512
3. Майкл Вэйдер Инструменты бережливого производства [Электронный ресурс]: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства/ Вэйдер Майкл— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 125 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43616.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Шевчук, Д.А. Управление качеством : практ. пособие для менеджеров [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. М. : ГроссМедиа. 2012. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=9106
5. Азаров, В.Н. Всеобщее управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / В.Н. Азаров, В.П. Майборода. — Электрон. дан. М. : УМЦ ЖДТ.2013. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=35742

6.2. Дополнительная литература.

1. Джеймс Вумек Бережливое производство [Электронный ресурс]: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Вумек Джеймс, Джонс Дэниел— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 472 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42028.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Кузнецова, Н.В. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. М. : ФЛИНТА. 2009. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=2017
3. Михеева, Е.Н. Управление качеством [Электронный ресурс] : учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. — Электрон. дан. М. : Дашков и К. 2014. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56324
4. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. - М.: «Дело», 2008. 334 с.
5. Джеймс Вумек Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства [Электронный ресурс]/ Вумек Джеймс, Джонс Дэниел— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 262 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48595.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6.4. Нормативно-правовые документы.

1. Закон РФ от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании»
2. ISO серии 9000
3. SAE J4000 Identification And Measurement Of Best Practice In Implementation Of Lean Operation
4. SAE J4001 Implementation of Lean Operation User Manual
5. SAE RR 003 Automotive Lean Enterprise Conversion - Best Practice Examples

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://leanproduction.ru/>
2. <http://www.analytic-center.ru/>
3. <http://www.lean.org/>
4. <http://www.leansigma.ru/>

Справочные системы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsl.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.rambler.ru / - Поисковая система
5. www.yandex.ru / - Поисковая система
6. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
7. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
8. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
9. <http://www.garant.ru/> - Гарант

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Компьютерный класс с компьютерами (ноутбуками), объединенными локальной сетью, по количеству слушателей.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.