

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Принципы и технологии
бережливого производства (лин-менеджмент)**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)–составитель(и):
К.э.н., преподаватель



А.В. Павлуцкий

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	8
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	8
7.1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ.	10
7.2 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.	10
7.4 ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.	11
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	11

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины - дать целостное представление о концепции «бережливого производства» как философии и методологии выявления непроизводительных затрат, снижения потерь и на этой основе повышения эффективности использования всех имеющихся ресурсов в компании.

В настоящем курсе бережливое производство рассматривается в контексте его исторического развития как феномен, имеющий свои особенности, инструментарий и методологию.

Основная задача курса состоит в том, чтобы, раскрывая сущность и специфику бережливого производства, снабдить слушателей методами и инструментарием снижения затрат и финансового оздоровления, которые помогут им в будущем самостоятельно совершенствовать процессы в своих компаниях.

Курс рассчитан на менеджеров компаний, слушателей программы MBA.

Процесс изучения дисциплины «Бережливое производство» направлен на формирование

профессиональной компетенции

- владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- базовые понятия, принципы и методы бережливого производства;
- основные подходы к измерению и количественному анализу производственных систем;
- методологию описания и перепроектирования бизнес-процессов.

Уметь:

- определять и анализировать узкие места в бизнес-процессах;
- оценивать параметры и потенциал совершенствования бизнес-процессов.

Владеть навыками:

- использования основного инструментария и методов анализа и описания производственных процессов;
- использования основного инструментария и методов совершенствования производственных процессов;
- оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Предшествующими дисциплинами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Бережливое производство», являются «Методы статистического управления качеством», «Теория ограничения систем (ТОС)».

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПК-2) Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	З1- Знать основные понятия операционного менеджмента З2 - Знать необходимые для управления теоретические и практические аспекты организации производства в современной организации	У1 – Уметь применять теоретические основы организации производства, отслеживать и предсказывать результаты их применения У2 - Уметь применять теоретические и практические аспекты организации управления производством	В1-Владеть навыками управления производства по функциям управления В2- Владеть технологиями сравнительного анализа управленческих решений

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость курса 40 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	6/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	14/14	
Самостоятельная работа слушателя (СР)	20	
Промежуточная аттестация	форма	3 (Т)
	час.	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)	40	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
Тема 1	История и сущность «бережливого производства».	3,5	0,5		1	2						
Тема 2	Процесс и управление процессами.	5	0,5		1,5	3						
Тема 3	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	8			4	4						ДИ
Тема 4	Философия «бережливого производства».	5	1		1	3						
Тема 5	Методология «бережливого производства».	8	2		2	4						
Тема 6	Инструментарий «бережливого производства».	6	1		3	2						
Тема 7	«Бережливое производство» в сфере услуг и управления товарными потоками.	4,5	1		1,5	2						Э
Итого:		40	6		14	20						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
Всего		40	6		14	20						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), кейсы (К), дискуссия (Д), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т) и др.

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. История и сущность «бережливого производства».	Почему это актуально? Функциональное управление: достоинства и недостатки. История возникновения: от Производственной Системы Тойоты (TPS-Toyota Production System) к Бережливому производству (Lean Thinking).	Эффекты от внедрения Бережливого производства. Опыт применения.
Тема 2. Процесс и управление процессами.	Сущность процесса. Признаки процесса. Основной процесс. Ключевой процесс. Вспомогательный процесс. Клиентский процесс. Учиться видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.	Практикум: Учиться видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.
Тема 3. Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».
Тема 4. Философия «бережливого производства»	Пять принципов бережливого производства: ценность, поток, течение, вытягивание, совершенствование. Пять типов преобразований в процессе. Выявление преобразований, добавляющих ценность: критерии и признаки. Целостная задача. Потери и затраты. Семь видов потерь. Цена потерь.	Показатели оценки эффективности процессов: скорость процесса, эффективность процесса, время цикла, время такта, вариабельность.
Тема 5. Методология «бережливого производства»	Цикл внедрения: определение, описание, измерение, совершенствование, оценка. Определение: постановка цели и определение границ. Описание: составление карты потока как есть. Измерение: хронометраж и оценка эффективности.	Совершенствование: «кайдзен потока» и «кайдзен процесса». Внедрение: физическое изменение и документирование. Оценка результатов.
Тема 6. Инструментарий «бережливого производства»	Глоссарий «бережливого производства». Методы анализа процессов. Методы описания и измерения процессов. Методы совершенствования процессов. Диаграмма Исикавы. Диаграмма показателей. Матрица показателей. Тестирование критериев. Карта потока. Межфункциональная блок-схема процесса.	Метод «5 почему?». Карта потребителя. KANO-анализ. Методы статистического анализа. Метод «5S». TPM – всеобщий уход за оборудованием. SMED – быстрая переналадка оборудования.
Тема 7. «Бережливое производство» в сфере услуг и управления товарными потоками.	Роль поставщиков и клиентов в основном процессе. Построение длительных партнерских отношений с поставщиками. Принципы построения. Выгоды и эффективность.	Бережливое производство в сфере услуг – «бережливое обеспечение».

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий

Подготовка к семинарам.

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Описание и хронометраж потока создания ценности. Создание гистограммы потока.
2. Выравнивание гистограммы потока создания ценности под расчетное время такта.
3. Расчет КПД процесса.
4. Применение KANO-матрицы.
5. Применение диаграммы Исикавы.
6. Поиск потерь методом «5 Почему?».
7. Применение системы наведения порядка «5S».

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы. Это вопросы, предполагающие ответ в виде короткого эссе.

Итоговая оценка по курсу проставляется в приложение к диплому.

Эссе слушателя — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В эссе должны быть даны оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

Вопросы к промежуточной аттестации:

1. Понятие рынка и условия его возникновения. Субъекты рынка.
2. Спрос и его факторы. Функция спроса. Понятие цены спроса.
3. Предложение и его факторы. Функция предложения. Понятие цены предложения.
4. Модель рыночного равновесия. Равновесная цена и равновесный объем.
5. Излишек потребителя и излишек производителя.
6. Эластичность спроса по цене и по доходу.
7. Перекрестная эластичность спроса.
8. Эластичность предложения и факторы ее определяющие.
9. Понятие полезности блага в экономической теории. Общая и предельная полезность блага для потребителя.
10. Взаимосвязь потребности и цены блага.
11. Кривые безразличия и их свойства.

12. Бюджетное ограничение. Влияние изменения цен и дохода на бюджетное ограничение.
13. Потребительский выбор и максимизация благосостояния потребителя.
14. Фирма и её экономическая природа. Классификация фирм по размеру и по юридической форме.
15. Длительный и короткий периоды в деятельности фирмы.
16. Концепция издержек в экономической теории. Экономические и бухгалтерские издержки.
17. Постоянные, переменные и предельные издержки фирмы.
18. Общий, средний и предельный доход фирмы.
19. Прибыль. Экономическая, бухгалтерская и нормальная прибыль.
20. Классификация рыночных структур. Основные признаки рынка совершенной конкуренции.
21. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
22. Долгосрочное равновесие конкурентной фирмы.
23. Несовершенная конкуренция и её формы.
24. Чистая монополия и её признаки. Спрос на продукцию монопольной фирмы.
25. Кривая предельного дохода и предельных издержек фирмы-монополиста.
26. Условия равновесия монопольной фирмы: выбор объема выпуска и цены. Излишек потребителя и излишек производителя в условиях чистой монополии. Проблема «мертвого убьтка».
27. Ценовая дискриминация. Виды ценовой дискриминации.
28. Характеристика рынка монополистической конкуренции с дифференциацией продукта.
29. Олигополистическая структура рынка и модели олигополии. «Дилемма заключённого».
30. Показатели монопольной власти. Антимонопольное законодательство и регулирование экономики.
31. Общая характеристика рынков факторов производства.
32. Спрос на фактор производства и выбор фирмой оптимального объёма закупок фактора производства.
33. Особенности рынков труда.
34. Особенности рынка капитала и земельных ресурсов.
35. Внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты
36. Права собственности и внешние эффекты, теорема Р. Коуза.
37. Трансакционные издержки. Экономические методы борьбы с загрязнением окружающей среды.
38. Общественные блага. Чистые частные и чистые общественные блага.
39. Формирование спроса на чистые общественные блага.
40. Предложение общественных благ, «проблема безбилетника».

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при

	видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс РФ/РК, Эксмо, 2023 г.
2. Налоговый кодекс РФ/РК, АСТ, Кладезь, 2023 г.

7.1 Основная литература.

1. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. М., Альпина Паблишер, 2015 г.
2. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое Обеспечение. М., Альпина Паблишер, 2014 г.
3. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг», Манн, Иванов и Фербер, 2017 г.
4. Вэйдер М., Инструменты бережливого производства, Альпина Паблишер, 2024.
5. Лайкер Дж., Трахилис Й., Лидерство на всех уровнях бережливого производства, Альпина Паблишер, 2024.
6. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.2 Дополнительная литература.

1. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 125 с.
2. Денис П. Хоббс. Внедрение бережливого производства. Минск, Гревцов Паблишер, 2007 г.
3. У.Левинсон, Р.Рерик. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М., РИА «Стандарты и качество», 2007.
4. М. Ротер, Д. Шук. Учитесь видеть бизнес-процессы. М., Альпина Бизнес Бук, 2015 г.
5. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинирую качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2007 г. – 360 с.
6. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству / Под ред. Ч. Марчвински и Дж. Шука; Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. -123 с.
7. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 346 с.

8. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 274 с.
9. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях /Пер. с япон. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. 248 с.
10. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402 с.
11. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
12. Синго С. Быстрая переналадка: Революционная технология оптимизации производства. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 344 с.

7.3 Интернет-ресурсы.

1. www.informs.org - сайт Institute for Operations Research and Management Science, посвященный практическим приложениям количественных методов в разных областях менеджмента со ссылками на профессиональные журналы, в частности в области операционного менеджмента и теории ограничений.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет;

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

