

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГАОУ ВО «РГУГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра моделирования в экономике и управлении

**ИНСТРУМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА (LEAN,  
КАЙДЗЕН)**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная , заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

# **ИНСТРУМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА (LEAN, КАЙДЗЕН)**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. эк. наук, доцент

кафедры управления М.А. Лашкевич

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры

моделирования в экономике

и управлении

№ 5 от 12.12.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	9
5.	Оценка планируемых результатов обучения	11
5.1.	Система оценивания	11
5.2.	Критерии выставления оценок	11
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	19
6.1.	Список источников и литературы	19
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	20
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	21
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	21
9.	Методические материалы	23
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	23
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	27
9.3.	Иные материалы	30
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	44

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* развитие и формирование управленческой культуры мышления студентов на основе методов аудита производственных систем и их оценки эффективности с учетом требований бережливого производства и современных концепций и методов управления качеством, направленных на непрерывное совершенствование деятельности организации и достижение ее долгосрочной конкурентоспособности.

*Задачи:*

-сформировать у студентов системное представление о целях и задачах, роли в управлении концепций бережливого производства и управления качеством,

-изучить и сформировать навык выявления восьми видов потерь, навык структурирования и построения потоков создания ценности в организации,

-изучить и выработать навыки применения инструментов бережливого производства (Lean-технологии), методов и инструментов управления качеством,

-сформировать навыки оценки экономической эффективности внедрения мероприятий по бережливому производству в проектах,

-изучить и сформировать навыки проведения диагностики состояния производственной системы и оценки ее эффективности с учетом требований бережливого производства,

-сформировать навыки анализа состояния системы управления качеством на предприятии и в организации, формулирования целей и политики управления качеством в организации.

**1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,  
соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	организационно- управленческий	
ПК-5. Способен разрабатывать и осуществлять реализацию маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПК-5.5. Разрабатывает комплексную систему распределения (дистрибуции) в организации	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательство Российской Федерации и международное право в области логистической деятельности;</li> <li>– состояние и перспективы международного сотрудничества в сфере логистики;</li> <li>– тенденции развития российского и международного рынка логистических услуг;</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнять маркетинговые действия по выбору каналов распределения (дистрибуции) на международных рынках;</li> <li>– создавать каналы распределения (дистрибуции) за рубежом;</li> <li>– оценивать результативность каналов распределения (дистрибуции) на международных рынках</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструментами анализа, применяемых в практике решения задачи разработки коммерческой политики по оказанию логистических услуг;</li> <li>– способами, приемами и методами разработки транспортно-логистических схем доставки грузов</li> </ul>
ПК-5. Способен разрабатывать и осуществлять реализацию	ПК-5.6. Способен совершенствовать систему распределения (дистрибуции)	<p><i>Должен знать:</i></p> <p>принципы бережливого производства; - методы аудита производственных систем и оценки их эффективности с учетом</p>

<p>маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга</p>	<p>в организации</p>	<p>требований бережливого производства; - инструменты бережливого производства (Lean-технологии); - основные понятия и категории менеджмента качества, современные концепции и методы управления качеством</p> <p><i>Должен уметь:</i></p> <p>проводить анализ первичной информации по состоянию производственного потока в организации; - структурировать производственные потоки создания ценности в организации; - определять масштабы внедрения бережливого производства при разработке проекта; - формировать алгоритм внедрения и оценивать результаты реализации бережливого производства в проектах; - применять инструментарий бережливого производства (Lean-технологии), направленный на определение, устранение и предупреждение восьми видов потерь; - оценивать экономическую эффективность внедрения мероприятий по бережливому производству в проектах; - анализировать состояние системы управления качеством на предприятии и в организации; - формулировать цели и политику управления качеством в организации; - принимать управленческие решения в области качества и оценивать их эффективность</p> <p><i>Должен владеть:</i></p> <p>- практическим опытом проведения диагностики состояния производственной системы и оценки ее эффективности с учетом требований бережливого производства; - применения инструментов и методов организации бережливого производства; - применения методов и инструментов управления качеством.</p>
--	----------------------	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Инструменты операционного совершенства (LEAN, КАЙДЗЕН)» является частью цикла вариативных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные тенденции и прогнозы развития экономики», «Межкультурное взаимодействие», «Информационные ресурсы и технологии в менеджменте».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Управление бизнес-процессами в корпорации», «Технологии маркетинга в управлении корпорацией» и др.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	14
4	Семинары	16
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	4
4	Семинары	8
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Основные понятия и принципы бережливого производства	Суть бережливого подхода, баланс интересов, Модель SQDCM (Безопасность, Качество, Исполнение заказа, Затраты, Корпоративная культура). Ценности и потери. Восемь видов потерь. Домик LEAN и ключевые инструменты бережливого производства.
Тема 2	Картирование потока создания ценности	Понятия и назначение картирования. Методика картирования (основные этапы). Карте текущего состояния, карта идеального состояния, карта целевого состояния.
Тема 3	5С – система организации рабочего пространства Стандартизованная работа	Цели внедрения. Предпосылки внедрения и понятие 5С. Шаги системы 5С. Этапы внедрения 5С. Составляющие стандартизированной работы. Работа по времени такта. Стандартная последовательность выполнения операций. Выравнивание производства. Стандартные запасы. <del>Уровнеметром. Документы стандартизированной работы.</del>
Тема 4	Методика решения проблем Инфоцентры и визуальный менеджмент	Алгоритм решения проблем. Правила формулирования. Инструменты сбора и анализа информации о проблеме. Инструменты поиска и анализа вероятной причины инструменты выбора лучшего решения. Методика решения проблем 8d. Назначение инфоцентров (цели внедрения инфоцентра, типы инфоцентров, проведение совещания у инфоцентра, отслеживание взаимосвязи показателей через инфоцентр). Структура инфоцентра (организационные документы, стратегия развития предприятия/подразделения, оперативное управление, проектное управление, управление проблемами). Организация инфоцентра на предприятии (выбор данных

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		для инфоцентра, визуализация данных, выбор места для расположения инфоцентра).
Тема 5	Показатели проектов повышения производительности труда  Управление изменениями	Показатели проектов для разных типов потоков. Время протекания процесса. Выработка. Оценка уровня НЗП. Обязательные и опциональные показатели. Расчет показателей. Роль управления изменениями проекте (зачем управлять изменениями, место управления изменениями в развертывании проекта на предприятии, связь управления проектами и управления изменениями, уровни управления изменениями, результат изменений - культура непрерывных улучшений- Kaizen), сопротивление изменениям и их причины, инструменты управления изменениями (инструменты и методы информирования, инструменты и методы мотивации, инструменты обучения, инструменты управления внедрением изменений), преодоление барьеров на пути изменений
Тема 6	Реализация проектов по оптимизации потоков и процессов  Содержание, цели и задачи менеджмента качества	Последовательность реализации проекта. Определение проблемы и выбор темы проекта. Анкетирование No1. Разработка и утверждение карточки проекта. Совещание и выпуск ОРД. Организация информационного стенда проекта. Разработка карты процесса текущего состояния. Разработка карты процесса целевого состояния. Оценка результативности предлагаемых решений. Проведения совещания по защите предлагаемых решений. Система управления качеством, как основная функция менеджмента.

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 7	<p>Современные концепции и модели управления качеством</p> <p>Инструменты контроля и управления качеством на предприятии</p>	<p>Управление качеством в системе общего менеджмента. Всеобщее управление качеством (TQM). Японские модели управления качеством. Европейские модели управления качеством (EFQM). Российский опыт управления качеством. Международная стандартизация. Новые версии стандартов ISO Роль управления изменениями проекте (зачем управлять изменениями, место управления изменениями в развертывании проекта на предприятии, связь управления проектами и управления изменениями, уровни управления изменениями, результат изменений - культура непрерывных улучшений- Kaizen), сопротивление изменениям и их причины, инструменты управления изменениями (инструменты и методы информирования, инструменты и методы мотивации, инструменты обучения, инструменты управления внедрением изменений), преодоление барьеров на пути изменений семейства 9000. Система стандартов ISO 14000. Стандарты сертификации продукции в России. Политика управления качеством Инструменты контроля качества (контрольный листок, гистограмма, диаграмма разброса, диаграмма Парето, стратификация (расслоение), диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма), контрольная карта).</p>

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (выполнение практических заданий, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных

моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях (дискуссии)	3 балла	18 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций по кейсам	10 баллов	20 баллов
3. Тестирование	22 балл	22 балл
4. Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

00- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55	удовлетворительно	E	
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

### 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлет- ворительно»/	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	не зачтено	<p>материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса: два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-8 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

#### *Примеры практических заданий*

### **Раздел 1. Введение в дисциплину и основы операционного менеджмента**

#### **Тема 1. Введение в дисциплину**

Понятие операционной деятельности. Понятие эффективности. Потребность в повышении операционной эффективности. Неоднозначность инструментов и решений по повышению

операционной эффективности в условиях конкретной компании. Отличие курса от бизнес-тренингов по повышению операционной / производственной эффективности. Отличия логистики, операционного и производственного менеджмента. Операционный менеджмент в сфере торговли и услуг.

Соотнесение методов с операционной стратегией компании. Особенности культуры компании и методы повышения операционной эффективности. Отношение высшего руководства к методам повышения операционной эффективности.

## **Тема 2. Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях**

Понятие операционного и производственного менеджмента. Смежные профессии – зачем им операционный менеджмент. Понятие и назначение операционной стратегии.

Понятие производственной системы. Преимущества для компании от внедрения производственной системы. Производственная система и непроизводственные компании.

Размещение мощностей. Критерии к построению производственных и сервисных объектов. Типы производственных конфигураций. Проектирование производственных и сервисных мощностей. Загрузка мощностей. Понятие ритма (такта). Стабильность загрузки и эффективность. Понятие «замороженного окна». Понятие операционного процесса. Взгляд на процессы компании с точки зрения влияния на общую стоимость / трудоёмкость выполнения операционной функции. Измерение и нормирование труда.

Понятие производственного потока. Виды потоков. VАТ-классификация потоков. Производственный поток и непроизводственная сфера. Влияние формата деятельности компании на формирование потока и измерение его производительности. Понятие очереди. Рекомендации по управлению очередями. Понятия запасов и незавершённого производства. Влияние запасов и незавершённого производства на производственный поток и экономику предприятия в целом. Связь операционных и финансовых циклов.

Системы выталкивания и вытягивания в производственном потоке. Основные отличия в построении систем. Понятие карты потока создания ценности (КПСЦ, Value Stream Mapping, VSM). Основные элементы и принципы построения VSM.

Имитационные и цифровые модели. Общие сведения об имитационных моделях. Общие сведения о математических моделях и программном обеспечении для имитационного моделирования. «Цифровые двойники» предприятий.

### **Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Студентам будут предложены кейсы для решения практических ситуаций. Самостоятельное изучение результатов академических и эмпирических исследований, опубликованных в ведущих международных журналах. Дискуссии и обсуждения по темам семинарских занятий.

Подготовка докладов по темам семинаров.

Общий план форм проведения занятий в рамках семинарской работы:

Обсуждение ключевых вопросов в рамках *дискуссионной части*

*Практическая работа:* Расчёт требуемой мощности производственного или сервисного участка;

*Кейс:* Разбор кейсов по улучшению операционной эффективности компаний, обсуждение направленности и эффективности принятых решений.

*Доклад:* Операционные стратегии в компаниях, выявление ключевых решений, сравнение эффективности методов.

*Проектная часть:* Выбор компании для дальнейшего анализа. Построение операционного процесса компании в свободной нотации по рамочным требованиям.

*Практическая работа:* Проведение бизнес-игры на моделирование формирования избыточных запасов при одномоментном увеличении спроса («эффект кнута»).

*Практическая работа:* Проведение бизнес-игры на моделирование влияния систем выталкивания и вытягивания на формирование объёмов незавершённого производства.

*Проектная часть:* Моделирование ранее спроектированного операционного процесса в нотации карты потоков создания ценности (КПСЦ).

## **Раздел 2. Инструменты и методы системы «бережливого менеджмента»**

### **Тема 3. Введение в систему «бережливого производства»**

История развития системы бережливого производства. Направленность на вспомогательные и обслуживающие процессы. Определение и классификация потерь. «Бережливое производство» и непроизводственные компании. Отличие понятий «бережливого производства» и производственной системы.

### **Тема 4. Инструменты системы «бережливого производства»**

Система 5S. Элементы системы 5S. Важность внедрения 5S перед внедрением других инструментов. 5S и визуальный менеджмент. Система «Точно вовремя» (Just In Time, JIT). Логика системы, JIT и позаказное производство. JIT и система закупок. Система «Канбан». Описание системы Канбан. Канбан и система «вытягивания». Канбан за рамками потока. Система быстрой переналадки (Single Minute Exchange of Dies, SMED). Быстрая переналадка: понятие, ценность рабочего времени оборудования и иных важных элементов в процессе. Максимизация полезной работы. Total Quality Management. Сущность подхода. Цели всеобщего обслуживания оборудования. Подходы к практической реализации. Всеобщая эффективность оборудования (ОЕЕ). Сущность подхода, методика расчёта. Встроенное качество и Кайдзен. Определение понятий. Отличие Кайдзен от проектов по улучшению.

### **Тема 5. Внедрение инструментов «Бережливого производства» в процессы компании**

Описание преимуществ и недостатков использования инструментов в зависимости от типа компании. Этапы работы. Связь целей бережливого производства с целями предприятия. Бережливое производство как философия; основные препятствия на пути к пониманию сущности и целей применения инструментов бережливого производства. Роль руководства в процессе внедрения инструментов БП. Ошибки, которые допускают руководители при внедрении инструментов БП. Сопротивление персонала. Обучение инструментам бережливого производства. Система подачи рационализаторских предложений. Мотивация персонала и руководителей.

### **Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Изучение опыта российских и зарубежных компаний на основе практических примеров. Подготовка докладов по темам семинаров. Подготовка домашнего задания в форме групповой презентации карты потока создания ценности будущего состояния.

## **Раздел 3. Системный подход в анализе операционной эффективности**

### **Тема 6. Понятие системного подхода. Теория ограничений.**

Определение системы. Отличия в подходах к операционной эффективности при рассмотрении компании как системы. Комплексность в построении эффективной системы. Design For

Manufacturing (DFM). Стремление к позаказному производству от работы на склад.

Основные элементы Теории ограничений (Theory of Constraints, TOC). Понятие ограничения системы. Приоритет системного эффекта над локальными максимумами. Метод «бара-бан-буфер-канат». Операционные расходы, связанный капитал и производительность по денежному потоку. Пять направляющих шагов TOC. Противоречия TOC и бухгалтерского учёта,

TOC и бережливого производства. TOC и всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM). Возникновение случайных событий и их влияние на операционную деятельность.

Методы анализа операционной деятельности как части системы, инструменты выявления проблем. Система 5W2H. Диаграмма Исикавы. Логические инструменты TOC: Дерево текущей реальности, диаграмма разрешения конфликтов.

### **Тема 7. Быстрореагирующее производство (Quick Responsible Manufacture, QRM)**

Понятие QRM. Четыре ключевые концепции QRM. Сравнение подходов бережливого производства, теории ограничений и QRM. Проблема «накладных расходов». Временной подход к оценке эффективности.

Понятие критического пути производства (КПП), определение, сущность. Критический путь производства в непромышленных компаниях. Рекомендации по расчёту КПП. Карты КПП и КПСЦ. Закон Литтла для потока.

Структура компании по QRM. Понятие производственной ячейки. Четыре ключевых момента формирования производственной ячейки. Система Focused Target Market Segment (FTMS). Стратегия управления POLCA и канбан.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Самостоятельное изучение результатов академических и эмпирических исследований, опубликованных в ведущих международных журналах. Дискуссии и обсуждения по темам семинарских занятий. Подготовка докладов по темам семинаров.

Общий план форм проведения занятий в рамках семинарской работы:

Обсуждение ключевых вопросов в рамках *дискуссионной части*

*Практическая работа:* Работа на симуляторе ТОС;

*Доклад:* Рассмотрение компаний, использующих в своей работе принципы ТОС и/или QRM.

*Проектная часть:* Построение КПП для построенных ранее базовой и усовершенствованной КПСЦ.

*Практическая работа:* Проведение бизнес-игры на моделирование влияния случайных событий на операционную эффективность.

**Раздел 4. Гибкие подходы в управлении компанией и операционная эффективность**

**Тема 8. Гибкие подходы в управлении компанией.**

Стратегическая гибкость и операционная эффективность. Влияние стратегии компании на загрузку и эффективность использования мощностей.

Аккумулируемые (внутренние) и привлекаемые (внешние) мощности. Сетевые структуры и распределение функций, как способ снижения влияния случайных событий на эффективность производства. Задача «покупать – производить», применительно к сетевым структурам.

Дерево решений и метод оценки по ожидаемой денежной стоимости (Expected Monetary Value,

EMV) для оценки целесообразности распределения.

Корневые продукты, концепция модульности. Подрывные инновации и их влияние на операционную эффективность. Ключевое место компании в цепочке создания ценности. Повышение стабильности операционной функции при концентрации на ключевом месте в цепочке создания ценности. Динамика развития технологий и операционный процесс компании.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Самостоятельное изучение результатов академических и эмпирических исследований, опубликованных в ведущих международных журналах. Дискуссии и обсуждения по темам семинарских занятий. Подготовка докладов по темам семинаров.

Общий план форм проведения занятий в рамках семинарской работы:

Обсуждение ключевых вопросов в рамках *дискуссионной части*

*Доклад:* Практические примеры применения гибких и сетевых подходов в РФ и мировой практике.

**9. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента**

**1.1 Оценочные средства для оценки качества освоения дисциплины в ходе текущего контроля**

Примерные вопросы/ задания для контрольной работы

Данный вид работы выполняется в малых группах, в течение большей части курса с защитой на заключительных семинарах. В данном формате студентам предлагается построить и провести анализ эффективности операционного процесса (выбранной компании или на основании заданных исходных данных). По мере прохождения курса,

студенты критически пересматривают построенный операционный процесс, внося изменения на основе получаемых знаний и навыков. Контрольная точка проводится также по проекту, оцениваются навыки студентов к практическому внедрению в производственный процесс инструментов повышения операционной эффективности и защита этих решений в нотации карты потока создания ценности (КПСЦ).

#### **Основные этапы создания КПСЦ:**

1. Создание Карты текущего состояния
  - Создание карты потока по состоянию “Как есть”
2. Идентификация потерь в потоке
  - Где процесс прерывается
  - Где разрывается связь между информационными и материальными потоками
3. Создание карты потока Будущего состояния
  - Карта потока Будущего состояния составляется с использованием концепции Lean
4. Идентификация «пробелов» между Текущим и Будущим состояниями
  - Какие потребуются действия для достижения Будущего состояния (План улучшения)

#### *Вопросы для подготовки к зачету (промежуточная аттестация)*

1. Дайте определение понятию «бережливое производство».
2. Чем вызвана необходимость применения концепции «бережливое производство»?
3. Назовите основные виды потерь.
4. Назовите основные методы бережливого производства.
5. Перечислите основные инструменты бережливого производства.
6. Назовите основные этапы внедрения бережливого производства на предприятии.
7. В чем заключается сущность системы «Кайдзен».
8. Дайте определение понятию «управление потоком создания ценности».
9. Назовите шаги разработки потока создания ценности.
10. Каково назначение карты потока создания ценности?
11. Назовите основные факторы оценки текущего состояния потока создания ценности.
12. Каково назначение диаграммы «спагетти»?
13. Назначение и сущность системы «Точно вовремя».
14. Назовите основные методы реализации системы «Точно вовремя».
15. Назовите и объясните этапы системы 5S.
16. Как осуществляется визуальное управление?
17. Назовите инструменты визуального управления.
18. В чем сущность способа разметки?
19. Дайте определение понятию «Система всеобщего производительного обслуживания оборудования» (TPM).

20. Дайте определение понятия системы «Канбан».
22. Назовите правила реализации системы «Канбан».
23. Назовите виды карточек, применяемых в системе «Канбан».
24. Какая информация указывается в карточках?
25. В чем заключается сущность системы «Рока-Уоке»?
26. Опишите типы устройств Рока-Уоке с точки зрения их установки относительно деталей.
27. На каких операциях контроля используются устройства Рока-Уоке?
28. В чем заключается сущность методики 8D?
29. Дайте определение терминов «стандартизация» и «стандарт», применяемых в бережливом производстве.
30. Каково назначение стандартов в бережливом производстве?

### **Тесты**

1. *Чем система бережливого производства отличается от программы улучшения?*
  - А. Бережливое производство- это программа улучшения деятельности предприятия
  - Б. Бережливое производство – это программа радикальной перестройки всей системы управления
  - В. Бережливое производство-это способ компоновки различных типов оборудования
2. *Что такое «Стандартные Операционные Карты»?*
  - А. Это документы, содержащие экономическую информацию о деятельности предприятия
  - Б. Это документы, описывающие шаги (элементы) в процедуре, которым необходимо следовать
  - В. Это документы, описывающие шаги анализа хозяйственной деятельности
3. *Дайте определение понятию «ценность»*
  - А. Ценность - совокупность свойств продукта, имеющих стоимость
  - Б. Ценность - совокупность свойств продукта, которые указаны в прайс- листе компании
  - В. Ценность - совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику
4. *Определите систему «Точно вовремя (just-in-time, JIT)»*
  - А. Это система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве
  - Б. Это система, при которой изделия производятся и доставляются в соответствии со временем работы поставщика
  - В. Это система, при которой изделия доставляются в нужное место

## 5. Определите понятие «Кайдзен»

А. Непрерывное совершенствование деятельности персонала по повышению квалификации

Б. Непрерывное совершенствование деятельности с вовлечением всего персонала в постоянную работу по сокращению потерь

В. Непрерывное совершенствование производственной деятельности

**Пример практического задания** (УК-2: У-1, У-2, У-3, Н-1, Н-2; ПК-1: У-1, У-2, Н-1):

**Тема:** Система 5С: визуализация и упорядочение

Учебная группа делится на команды по 4-5 человек. Перед командами ставится задача: за наименьшее

количество времени необходимо рассортировать карточки по определенному принципу.

Среди членов

команды выбирается «Человек-секундомер», задача которого фиксировать время выполнения каждой

итерации.

Первая итерация состоит из следующих процедур:

– Высыпаем карточки из конверта;

– Переворачиваем карточки тыльной стороной;

– Убираем лишние карточки;– Раскладываем в нужном порядке оставшиеся карточки.

Данная работа выполняется в несколько итерации. После каждой итерации команда

осуществляет анализ по

следующей схеме:

**Показатель    Значение показателя**

1 Время выполнения

процесса

2 Количество

участников

3 Количество

операций

4 **Потери**

4.1 Ожидание

4.2 Перепроизводство

4.3 Лишние

перемещения

(движения

работника)

#### 4.4 Излишняя

транспортировка

(продукции)

#### 4.5 Дефекты (брак)

#### 4.6 Излишняя обработка

#### 4.7 Запасы

На следующей итерации команда может внести одно улучшение в процесс – избавиться от действия,

которое относится к потерям. Например:

- Отказаться от лишних карточек (сортировка);
  - Отказаться от высыпания карточек из конверта (исключение ненужных операций);
  - Отказаться от процедуры переворачивания карточек (исключение ненужных операций)
- и т.п.

При этом команды могут использовать различные «приспособления», дополнительные формы для

совершенствования процесса. Например:

- Изготавливают общую карту-шаблон для выкладки карточек;
- Изготавливают карту-шаблон для выкладки карточек по десяткам;
- Изготавливают мини-конверты для сортировки карточек и т.п.

После рассчитывается эффективность внесенных изменений как отношение начального времени на

выполнение задания (итерация 1) к времени, затраченному при выполнении последней итерации (итерация

5). Данный показатель характеризует во сколько раз повысилась результативность процесса.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Источники

1. Таможенный кодекс ЕАЭС

2. Федеральный закон от 3 августа 2018 г. N 289-ФЗ "О таможенном регулировании в Российской Федерации".
3. Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. N 311-ФЗ "О таможенном регулировании в Российской Федерации".
4. Федеральный закон Российской Федерации от 23 декабря 2003 № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», 2003 г.
5. Аналитические материалы Таможенного союза в рамках ЕАЭС
6. Венская конвенция ООН 1980 г. о договорах международной купли продажи товаров – М: Статус.

### Литература

#### *Основная*

Производственный менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ Л. С. Леонтьева [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-024692. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/E673331F-D046-4D91-9767-25EAADFCD775](http://www.biblio-online.ru/book/E673331F-D046-4D91-9767-25EAADFCD775).

Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 187 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003469-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/>

#### *Дополнительная*

Improving Business Performance With Lean, Second Edition Bradley, James R. Business Expert Press 2015 (<https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2033693&ppg=1&query=Lean>)

Фель Алла Викторовна Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В.

Фель. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 187 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/>

Данн Энн Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег: Научно-популярное / Тэппинг Д.,

Данн Э., - 4-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 322 с.: ISBN 978-5-9614-6215-9 - Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/ru/library>

Вумек Джеймс П. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства / Вумек Д.П., Джонс Д. -М.:Альпина Пабл., 2016. - 262 с.: ISBN 978-5-9614-4619-7 - Режим доступа:<http://lib.alpinadigital.ru/ru/library>

Вейдер М. Как оценить бережливость вашей компании: Практическое руководство / Вейдер М. -М.:Альпина Паблишер, 2016. - 136 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-5834-3 - Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/ru/library>

## 1.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

## «Интернет»,

1. [www.logistics.ru](http://www.logistics.ru)
2. [www.loginfo.ru](http://www.loginfo.ru)
3. [www.loglink.ru](http://www.loglink.ru)
4. [www.russtransport.ru](http://www.russtransport.ru)
5. [www.transportweekly.com](http://www.transportweekly.com)
6. [www.mintrans.ru](http://www.mintrans.ru)
7. [www.tsouz.ru](http://www.tsouz.ru)
8. [www.evrazes.com](http://www.evrazes.com)
9. [www.alta.ru](http://www.alta.ru)
10. [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
11. [www.tamognia.ru](http://www.tamognia.ru)

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Логистика во внешнеэкономической деятельности» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий**

1. Работа в группах по предложенной ситуации - "Определение 8 видов потерь"
2. Работа в малых группах - "Построение карты потока создания ценности". Разбор чек-листа по оценке состояния производственного потока.
3. Упражнение: "Разработка рекомендации по улучшению рабочего места по системе 5С". Оценка по чек-листу системы 5С
4. Имитационная игра по сборке продукта (организация потока, расчет времени такта, разработка предложений по балансировке потока). Оценка стандартных операционных процедур.

5. Работа в группах по анализу выбранных проблем с применением инструментария (построение диаграммы Исикавы, построение ответов по методу "5 Почему", построение дерева гипотез", отработка этаповтехнологии 8D)
6. Разработка предложений по визуальному менеджменту по выбранному объекту (работа в малых группах).
7. Расчет показателей по итогам имитационной игры по сборке продукта Разбор ситуации (работа с кейсом) по сопротивлениям изменениям.
8. Отработка критериев выборы темы проекта (выбор и обоснование из предложенного перечня). Заполнение карточки проекта. Разработка вопросов для анкетирования
9. Определение характеристик оценки качества продукции с позиции потребителя по выбранному продукту/услуге (работа в малых группах)
10. Оценка работы студсовета по модели TQM и EFQM (разработка 2 рекомендаций по целям и политике управления качеством)
- 11.Выполнение упражнений с использованием гистограмм, диаграмм разброса, диаграмм Парето, контрольных карт.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

### **Подготовка эссе**

Эссе – вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему, с которой реально столкнулся обучаемый в процессе профессиональной деятельности и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры . Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

### *Структура эссе*

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованных источников.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который необходимо найти ответ в ходе своего исследования. В водной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе – использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения. Последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть – рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы “за” и “против” них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) – обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение.

Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени

фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованных источников составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет-сайты.

### ***Аппарат доказательств, необходимых для написания эссе***

Доказательство – совокупность логических приемов обоснования истинности какого-либо суждения. Оно связано с убеждением, но не тождественно ему: аргументация или доказательство должны основываться на данных науки и общественно-исторической практики, убеждения же могут быть основаны на предрассудках, неосведомленности людей, видимости доказательности, субъективном жизненном опыте. Структура любого доказательства включает в себя три составляющие: тезис – аргументы – выводы (или оценочные суждения). Тезис – это положение (суждение), которое требуется доказать. Аргументы – это категории, которыми пользуются при доказательстве истинности тезиса. Вывод – это мнение, основанное на анализе фактов. Оценочные суждения – это мнения, основанные на наших убеждениях, верованиях или взглядах. Виды связей в доказательстве. Для того, чтобы расположить тезисы и аргументы в логической последовательности, необходимо знать способы их взаимосвязи. Связь предполагает взаимодействие тезиса и аргумента и может быть прямой, косвенной или разделительной. Прямое доказательство – доказательство, при котором истинность тезиса непосредственно обосновывается аргументом. Например, мы не должны идти на занятия, так как сегодня воскресенье. Метод прямого доказательства можно применять, используя технику индукции, дедукции, аналогии и причинно-следственных связей. Индукция – процесс, в результате которого мы приходим к выводам, базирующихся на фактах. При этом в своих рассуждениях мы движемся от частного к общему, от предложения к утверждению. Общее правило индукции гласит: чем больше фактов, тем убедительнее аргументация. Дедукция – процесс рассуждения от общего к частному, в котором вывод обычно строится с опорой на две предпосылки, когда одна из них носит более общий характер. Аналогия – способ рассуждений, построенный на сравнении. Аналогия предполагает, что если объекты А и Б схожи по нескольким направлениям, то они должны иметь одинаковые свойства. Необходимо помнить о некоторых особенностях данного вида аргументации: направления сравнения должны касаться наиболее значительных черт двух сравниваемых объектов, иначе можно прийти к совершенно абсурдному выводу. Причинно-следственная аргументация – аргументация с помощью объяснения причин того или иного явления (очень часто явлений, находящихся во взаимозависимости).

### ***Требования к фактическим данным и другим источникам***

При написании эссе важно то, как используются эмпирические данные и другие источники. Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом поэтому, прежде чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту – один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предложение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если Вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением). Чрезмерного обобщения можно избежать, если помнить, что в рамках эссе используемые

данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, то есть они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. При написании эссе необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы, насколько надежны данные для построения таких индикаторов, к какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

### ***Требования к оформлению эссе***

Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5.

Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

## **9.3. Иные материалы**

### **Подготовка к лекциям**

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Самостоятельная работа на лекции Слушание и запись лекций – сложный вид аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Запись лекций рекомендуется вести по

возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### **Подготовка к семинарским занятиям**

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара в зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей: 1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины. 2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара. 3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия. 4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой. 5. Подведение итогов занятия. Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность - до 15 минут. Вторая часть - выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность - 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение с последующим обсуждением результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение

(устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность - 5 минут. Работа с литературными источниками в процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и периодической) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

### **Подготовка презентации и доклада для участия в диспуте**

**Презентация**, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «... способ подачи информации, в котором присутствуют рисунки, фотографии, анимация и звук». Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader, LaTeX-овский пакет beamer. Самая распространенная программа для создания презентаций – Microsoft PowerPoint. Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации: 1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться. 2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление или электронная рассылка 3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления. 4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их. 5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала. 6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер). 7. Проверить визуальное восприятие презентации. К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда. Образы – в отличие от иллюстраций – метафора. Их назначение – вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. Диаграмма – визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. Таблица – конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение – структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией. Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- рекомендуемое число слайдов 10-15;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

- раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

**Доклад**, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «... сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию». Тема доклада должна быть согласована с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключение, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут. Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

### ***Структура выступления***

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** – ясное, четкое обобщение и краткие выводы.

### **Подготовка к зачету**

Обучение по дисциплине заканчивается зачетом. Подготовка к сдаче экзамена является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. Только тот студент успеет, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции, слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал.



## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: систематизация и углубление имеющихся знаний по операционному менеджменту, процессному управлению, системной взаимосвязи стратегического управления и управления операционной деятельностью; изучение современных подходов к анализу и совершенствованию операционной эффективности производственных и сервисных компаний; освоение подходов и инструментов концепций «Бережливого менеджмента», «Теории ограничений», «Быстро реагирующего производства» и так далее; формирование системного мышления при разработке практических решений по повышению операционной эффективности.

Задачи дисциплины:

- сформировать у студентов системное представление о целях и задачах, роли в управлении концепций бережливого производства и управления качеством,
- изучить и сформировать навык выявления восьми видов потерь, навык структурирования и построения потоков создания ценности в организации,
- изучить и выработать навыки применения инструментов бережливого производства (Lean-технологии), методов и инструментов управления качеством,
- сформировать навыки оценки экономической эффективности внедрения мероприятий по бережливому производству в проектах,
- изучить и сформировать навыки проведения диагностики состояния производственной системы и оценки ее эффективности с учетом требований бережливого производства,
- сформировать навыки анализа состояния системы управления качеством на предприятии и в организации, формулирования целей и политики управления качеством в организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- роль, сущность операционного менеджмента;
- терминологию и инструментарий операционного менеджмента.

Уметь:

- применять инструменты концепций «Бережливого менеджмента», «Теории ограничений», «Быстро реагирующего производства».

Владеть:

- порядком действий при принятии управленческих решений;
- навыками практических решений по повышению операционной эффективности

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.