

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 06.05.2026 10:08:00  
Уникальный программный ключ:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»**

**Экономический факультет**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**

(наименование дисциплины/модуля)

**Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:**

### **38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):**

### **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

**2026 г.**

## 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Бережливое производство» входит в программу бакалавриата «Управление человеческими ресурсами» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и изучается в 5 семестре 3 курса. Дисциплину реализует Кафедра менеджмента. Дисциплина состоит из 2 разделов и 7 тем и направлена на изучение философии, принципов и инструментов управления для минимизации всех видов потерь в процессе деятельности, достижения максимально возможного результата за минимально возможный промежуток времени, рационального использования всех видов ресурсов, непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности организации, максимального вовлечения сотрудников в процессы совершенствования; а также формирование у будущих управленцев бережливого мышления, которое соотносится с актуальными для современного мира идеями концепций устойчивого развития и осознанного потребления.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов знаний, умений и навыков управления организацией на основе принципов концепции бережливое производство.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Бережливое производство» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

*Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)*

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели формы участия государства в экономике; УК-10.2 Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей; УК-10.3 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски;
ПК-3	Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации	ПК-3.1 Способен оценивать воздействие внешней среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, применять методы количественного и качественного анализа информации при принятии стратегических и оперативных управленческих решений, построении экономических, финансовых и организационно-управленческих систем для решения конкретных задач управления; ПК-3.2 Способен анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; ПК-3.3 Способен проводить анализ микроусловий функционирования организации, в том числе анализ системы управления, производственно-технологической, финансово-экономической, социальной, маркетинговой и других систем для формирования информационного обеспечения принятия управленческих решений и реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления);
ПК-4	Способность осуществлять организационно-	ПК-4.1 Способен участвовать в разработке и реализации стратегии организации, направленной на укрепление рыночной

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
	управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организаций	позиции компании и ее продуктов с учетом принципов корпоративной социальной ответственности, и функциональных стратегий, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; ПК-4.2 Способен разрабатывать разделы комплексных планов тактической деятельности организации и ее структурных подразделений, а также осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов, координацию деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения согласованности выполнения конкретных проектов и работ, в том числе при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; ПК-4.3 Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, проектировать организационные структуры, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Бережливое производство» относится к обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования.

В рамках образовательной программы высшего образования обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению запланированных результатов освоения дисциплины «Бережливое производство».

*Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины*

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Микроэкономика; Макроэкономика;	Преддипломная практика; <i>Методы и системы морального и материального стимулирования**;</i> Управленческое консультирование; <i>Управление конкурентоспособностью организации**;</i>
ПК-3	Способность оценивать воздействие внешней и внутренней среды на функционирование организации		Преддипломная практика; Управление изменениями; Управление конфликтами; <i>Управление конкурентоспособностью организации**;</i>
ПК-4	Способность осуществлять организационно-управленческую		Преддипломная практика; Управление изменениями; Кросс-культурный

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
	деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организаций		менеджмент; <i>Методы и системы морального и материального стимулирования**;</i> <i>Событийный менеджмент**;</i> <i>Управление репутацией**;</i> <i>Основы кадровой политики и планирования**;</i> Управление конфликтами;

\* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

\*\* - элективные дисциплины /практики

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Бережливое производство» составляет «3» зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			5
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	51		51
Лекции (ЛК)	17		17
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	34		34
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	39		39
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	18		18
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>ак.ч.</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
	<b>зач.ед.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
Раздел 1	Бережливое производство как философия повышения эффективности деятельности предприятия	1.1	Бережливое производство в рамках других моделей повышения эффективности	<p>Сравнительный анализ бережливого производства и альтернативных моделей: Сравнение философии, инструментов и целей бережливого производства, шести сигм (Six Sigma), теории ограничений (ТОС) и TQM (всеобщее управление качеством).</p> <p>Преимущества и ограничения каждой модели.</p> <p>Практика выбора оптимальной модели повышения эффективности для различных типов предприятий. Интеграция бережливого производства с другими управленческими концепциями</p> <p>Синергия бережливого производства и концепции «Бережливое производство + Шесть сигм» (Lean Six Sigma).</p> <p>Взаимодействие бережливых инструментов с проектным управлением (Agile, Scrum, Kanban).</p> <p>Опыт внедрения комплексных систем повышения эффективности на российских и зарубежных предприятиях.</p>	ЛК, СЗ
		1.2	Стандартизация и ее роль в Бережливом производстве	<p>1. Сущность и цели стандартизации в Lean</p> <p>Определение стандартизации как основы стабильных и повторяемых процессов.</p> <p>Роль стандартов в обеспечении качества, безопасности и предсказуемости результатов.</p> <p>Взаимосвязь стандартизации с другими инструментами бережливого производства (5S, кайдзен, визуализация).</p> <p>2. Внедрение и развитие стандартов: от фиксации к улучшению</p> <p>Методы разработки и документирования стандартов (стандартные операционные процедуры, SOP, визуальные инструкции).</p> <p>Стандартизация как основа для выявления отклонений и поиска потерь.</p> <p>Роль стандартизации в формировании культуры непрерывного улучшения (кайдзен) и вовлечении персонала.</p>	ЛК, СЗ
		1.3	Типология потерь в Бережливом производстве	<p>1. Классическая модель семи видов потерь</p> <p>Описание и анализ семи традиционных видов потерь:</p>	ЛК, СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				<p>перепроизводство, лишние движения, ненужная транспортировка, излишние запасы, излишняя обработка, ожидание, дефекты и брак.</p> <p>Примеры проявления этих потерь на производстве и их влияние на эффективность процессов.</p> <p>2. Современные подходы к классификации потерь</p> <p>Восьмая потеря: нереализованный творческий потенциал сотрудников.</p> <p>Дополнительные виды потерь в сервисных и офисных процессах (например, потеря времени на согласование, неэффективное использование информации).</p> <p>Методы выявления и устранения потерь в современных условиях.</p>	
Раздел 2	Инструменты Бережливого производства	2.1	Картирование потока создания ценности	<p>1. Сущность и цели картирования потока создания ценности (VSM)</p> <p>Определение картирования потока создания ценности как инструмента визуализации и анализа всех этапов производственного процесса — от получения сырья до поставки готовой продукции потребителю.</p> <p>Цели VSM: выявление потерь, определение узких мест, разделение операций, добавляющих и не добавляющих ценность, сокращение времени выполнения заказа.</p> <p>Основные элементы карты текущего и будущего состояния: этапы процесса, информационные потоки, запасы, время цикла и время переналадки.</p> <p>2. Этапы проведения картирования и анализ результатов</p> <p>Последовательность действий при построении карты потока: выбор семейства продуктов, сбор данных о процессе, визуализация текущего состояния, анализ потерь, разработка карты будущего состояния и плана мероприятий по улучшениям.</p> <p>Методы анализа карты для выявления «узких мест» и источников потерь.</p> <p>Практика перехода от текущего состояния к целевому: определение ключевых показателей эффективности и разработка дорожной карты внедрения улучшений.</p>	ЛК, СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
		2.2	Вытягивающее и выталкивающее производство	<p>1. Сущность и принципы выталкивающего производства  Определение выталкивающей системы (Push System), где производство запускается на основе прогноза спроса или централизованного плана.  Механизм работы: материалы и полуфабрикаты «выталкиваются» по технологической цепочке от одного этапа к следующему, независимо от реальной потребности последующего звена.  Преимущества и недостатки.</p> <p>2. Сущность и принципы вытягивающего производства  Определение вытягивающей системы (Pull System), где производство инициируется реальным заказом от последующего этапа или конечного потребителя.  Ключевые инструменты реализации: система Канбан (Kanban), супермаркеты деталей, управление по FIFO.  Преимущества производства и запасов, высокая гибкость, быстрая реакция на изменения спроса, снижение потерь.</p>	ЛК, СЗ
		2.3	Организация рабочего места 6S	<p>1. Сущность и этапы системы 6S  Философия и цели системы 6S как фундамента бережливого производства.  Подробная характеристика каждого из шести этапов:  Seiri (Сортировка) — отделение нужного от ненужного.  Seiton (Соблюдение порядка) — рациональное размещение предметов.  Seiso (Содержание в чистоте) — регулярная уборка и инспекция.  Seiketsu (Стандартизация) — закрепление установленных правил.  Shitsuke (Совершенствование) — формирование самодисциплины и культуры поддержания порядка.  Safety (Безопасность) — обеспечение безопасных условий труда.</p> <p>2. Практика внедрения и эффекты от применения 6S  Методы и инструменты для реализации каждого этапа системы на производстве и в офисе.  Влияние системы 6S на производительность, качество</p>	ЛК, СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
				продукции, безопасность и корпоративную культуру. Примеры успешного внедрения 6S на российских и зарубежных предприятиях.	
		2.4	Кайдзен. Основные принципы и понятия. Кайдзен-сессия	<p>1. Философия и ключевые принципы кайдзен Сущность кайдзен как концепции непрерывного совершенствования. Основные принципы: ориентация на клиента, фокус на процессе, вовлечение всего персонала, стандартизация как основа для улучшений, постепенные и постоянные изменения. Роль кайдзен в формировании культуры бережливого производства и повышении конкурентоспособности компании.</p> <p>2. Организация и проведение кайдзен-сессии Цели, задачи и этапы проведения кайдзен-сессии (мероприятия по быстрому улучшению). Формирование рабочей группы, распределение ролей, подготовка и планирование работ. Инструменты, применяемые в ходе сессии (диаграмма Исикавы, 5 почему, PDCA-цикл). Подведение итогов, стандартизация внедрённых улучшений и оценка экономического эффекта.</p>	ЛК, СЗ

\* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – практические/семинарские занятия.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Ауд. 17: Моноблок Lenovo AIO-510-22ISH Intel I5 2200 MHz/8 GB/1000 GB/DVD/audio, монитор 21", Мультимедиа проектор Casio XJ-S400UN, Мультимедиа проектор Casio XJ-V100W, Проекционный экран GEHA 244*244, Экран с электропроводом Draper 203*1, Акустическая система Defender Mercury 35 MkII
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Ауд. 105: Моноблок Lenovo AIO-510-22ISH Intel I5 2200 MHz/8 GB/1000 GB/DVD/audio, монитор 21", Мультимедиа проектор Cactus CSC4.SG
Для самостоятельной работы	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	Ауд. 423: Моноблок Lenovo AIO-510-22ISH Intel I5 2200 MHz/16 GB/512 GB/DVD/audio, монитор 21", Мультимедиа проектор Cactus CSC4.SG, Экран 200*200

\* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Староверова, К. О. Бережливое производство : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 74 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18348-1
2. Лайкер, Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д.

Лайкер, Й. Трахилис ; ред. С. Турко ; пер. с англ. Ю. Семенихиной. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 478 с.

3. Вумек, Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс; пер. с англ. С. Турко. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 472 с.

*Дополнительная литература:*

1. Вейдер, М.Т. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean [Текст] / М.Т. Вейдер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 160 с.

2. Вейдер, М.Т. Как оценить бережливость вашей компании. Практическое руководство [Текст] / М.Т. Вейдер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 136 с.

3. Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д. Машина, которая изменила мир. – М.: Издательство Попурри, 2007. 384 с.

4. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17580-6

5. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2021.

6. Канбан и "точно вовремя" на Toyota. Менеджмент начинается на рабочем месте. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2022.

7. Лайкер, Д. Лидерство на всех уровнях бережливого производства / Д. Лайкер, Й. Трахилис ; ред. С. Турко ; пер. с англ. Ю. Семенихиной. - Москва : Альпина Паблишер, 2021

8. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8.

9. Штайн, Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома [Электронный ресурс] / Э. Штайн. – М.: АВ Паблишинг, 2017

*Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<https://mega.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Знаниум» <https://znanium.ru/>

2. Базы данных и поисковые системы

- Sage <https://journals.sagepub.com/>

- Springer Nature Link <https://link.springer.com/>

- Wiley Journal Database <https://onlinelibrary.wiley.com/>

- Научометрическая база данных Lens.org <https://www.lens.org>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля\*:*

1. Курс лекций по дисциплине «Бережливое производство».

\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

**РАЗРАБОТЧИК:**

доцент кафедры менеджмента

*Должность, БУП*

*Подпись*

Минеева Лариса

Николаевна

*Фамилия И.О.*

**РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:**

Заведующий кафедрой

*Должность БУП*

*Подпись*

Вавилина Алла  
Владимировна [М]

Доцент, к.н., 1.12

*Фамилия И.О.*

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

*Должность, БУП*

*Подпись*

Хожемпо Валерий

Владимирович

*Фамилия И.О.*