Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций

УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

На обратной стороне титула:

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Год (годы) приема на обучение 2024, 2025, 2026.

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к вариативной части ОПОП, является дисциплиной по выбору студента.
Освоение дисциплины направлено на формирование практических навыков анализа и оптимизации производственных процессов, внедрения инструментов бережливого производства для повышения эффективности организаций и устранения потерь. Предварительная специальная подготовка не требуется; достаточно базовых знаний в области управления производством, организации производства и системного анализа, полученных в рамках подготовки по программам бакалавриата.

2.1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата универсальными и общепрофессиональными компетенциями, включая:

- способность к логическому мышлению и системному анализу производственных процессов;
- умение работать с информацией, включая технологические карты, производственные графики и данные об эффективности;
- готовность использовать цифровые инструменты для анализа производственных показателей;
- навыки самостоятельного освоения новых методик управления производством;
- готовность к командной работе при решении задач оптимизации бизнес-процессов.

2.2. Входные результаты обучения

Знать:

- базовые понятия производственных систем и процессов;
- основные принципы организации производства и управления технологическими процессами;
- методы анализа эффективности производства и выявления узких мест;
- общие подходы к оптимизации производственных систем.

Уметь:

- анализировать производственные процессы и выявлять потери;
- строить карты процессов и value stream mapping;
- использовать базовые инструменты производственного учета;
- формулировать предложения по улучшению производственных процессов.

Владеть:

- навыками работы с производственной документацией;
- приемами анализа данных о производительности и загрузке оборудования;
- методами оценки эффективности производственных систем;
- навыками документирования результатов анализа производственных процессов.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора**	**Планируемые результаты**
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности;	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними... Знать: − основные методы критического анализа; − методологию системного подхода; Уметь: − выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; − осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; − производить анализ явлений, обрабатывать полученные результатов, делать обоснованные выводы;	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	− определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; Владеть: − технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; − навыками критического анализа; − навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. − навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов. paste.txt	
	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.	Знать основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь: − разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		проблемной ситуации; − использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; Владеть навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов. paste.txt
	УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.	Знать основные положения использования логико-методологического инструментария; Уметь использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций; Владеть навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций. paste.txt
ПК-7. Способен осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать	ПК-7.1. Оценивает эффективность труда, выявляет резервы для	Знать: − нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах....	повышения производительности и качества труда.	права; − основы производственной деятельности организации; − методы оценки результатов и эффективности труда; − формы и методы оценки персонала и результатов их труда; − основы профессиональной ориентации; − методики планирования и прогнозирования потребности в персонале; Уметь: − производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; − применять критерии и показатели оценки эффективности труда; − определять критерии формирования кадрового резерва организации; − выявлять резервы для повышения производительности и качества труда; − анализировать уровень общего

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		развития и профессиональной квалификации персонала; Владеть − навыками оценки эффективности труда в организации; − навыками разработки мероприятий по выявлению резервов для повышения производительности и качества труда. paste.txt
	ПК-7.2. Организует процесс контроля результатов труда, выдвигает предложения по изменению его условий.	Знать: − теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом; − методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; − методы оценки результатов и эффективности труда; − методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		Уметь: − контролировать и корректировать исполнение поручений и задач; − проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом; − оценивает текущие условия труда в организации; − организовывать проведение аудита и контроллинга в управлении персоналом; Владеть навыками разработки предложений по изменению условий контроля результатов труда. paste.txt
	ПК-7.3. Определяет эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.	Знать: − методы управления развитием и эффективностью организации; − методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; − методы оценки результатов и эффективности труда; − методы оценки результатов и

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		эффективности труда; − тарифно-квалификацион ... paste.txt

4. Объем дисциплины (модуля) 2 з.е., в том числе 24 академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), **Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**	**Всего (часы)**	В том числе							
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) ***Виды контактной работы, часы***					**Самостоятельная работа обучающегося** ***Виды самостоятельной работы, часы***		
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	**Всего**	***Вид***	***часы***	**Всего**
1. Сущность концепции «Бережливое производство».	13	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу решение задач	9	9

2. Ключевые принципы бережливого производства.	13	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу решение задач	9	9
3. Поток создания ценности. Обеспечение непрерывности и равномерности потока.	13	лекция, 2	семинар, 3			5	подготовка к устному опросу решение задач	8	8
4. Принципы «вытягивания» и «выталкивания» продукта.	15	лекция, 2	семинар, 3			5	подготовка к устному опросу решение задач	10	10
5. Концепция непрерывного	16	лекция, 2	семинар, 4			6		10	10

совершенствования (кайдзен).									
Промежуточная аттестация	Зачет						2		
Итого	72	24					48		

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:
Вопросы для устного опроса по темам 1,2,3,4,5 (10 вопросов по каждой теме).
Варианты задач по темам 1,2,3,4,5 (10 вариантов по каждой теме).
Вопросы к зачёту.
Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания *(шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)*

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	 5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования письменный опрос в виде теста решение задач Итого:	10 10 25 45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	**50-64**	**65-84**	**85-100**

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

а) Основная литература:

1. Вумек, Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation / Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 472 с.
2. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процес- сами / Эдвардс Деминг ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023. – 418 с.
3. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний/ Масааки Имаи - М.: Альпина Паблишер, 2023. – 278 с.
4. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри К. Лайкер — М.: Альпина Паблишер, 2023. – 400 с.
5. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Издательская группа Точка, 2019. – 592 с.
6. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 144 с.
7. Чейз, Ричард, Б., Джейкобз, Роберт, Ф. Эквилайн, Николас, Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание. : Пер. с англ. : М. : Издательский дом «Вильямс», 2017. – 1094 с.

б) Дополнительная литература:

1. Вейдер, М.Т. Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean / Майкл Т. Вейдер – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 160 с.
2. Вейдер, М.Т. Как оценить бережливость вашей компании. Практическое руководство [Текст] / М.Т. Вейдер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. — 134 с.
3. Джордж, М.Л Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж – М: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 464 с.
4. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 214 с.

5. Лайкер, Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства. Практическое руководство / Йорго Трахилис, Джеффри К. Лайкер - М.: Альпина Паблишер, 2021. – 336 с.

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**
  MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: http://www.gks.ru/.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: https://www.biblio-online.ru/catalog/.
3. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: http://e.lanbook.com.
4. Научная библиотека МГУ- https://www.nbmgu.ru
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: сайт - URL: http://elibrary.ru

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004. – ISSN 2221-7780. – эл. версия. – URL: http://msupublishing.ru (дата обращения: 20.02.2025).
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/.
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007. – Эл. версия. – URL: https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting (дата обращения: 22.02.2025).
4. http://avcc.ru/library/encyclopedia – энциклопедия TPS
5. http://holzex.ru/berezhlivoe-proizvodstvo-slovar-terminov/ – словарь терминов бережливого производства
6. http://www.deming.ru – ассоциация Деминга
7. http://www.leaninfo.ru – блог о производственном менеджменте
8. http://www.leanzone.ru – портал о бережливом производстве

9. http://wkazarin.ru – сайт о принципах и методах бережливого производства
10. https://www.economics.ru – газета «Экономика и жизнь»
11. https://www.rbc.ru – «РосБизнесКонсалтинг»

- **Описание материально-технической базы**
  Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.
  Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.

10. Разработчики программы к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова О.А Новиков.