



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**



**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## Lean management

**Затверджую**

В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Т.Б. Семенчук

Протокол № 1 від 29 серпня 2023 р.

Викладач	СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна</a>
E-mail	semenchuk2021@gmail.com
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38097-840-05-80
Консультації	Кожна понеділка з 12.00год до 14.00год за <u>ZOOM</u> посиланням
Офіційна назва освітньої програми	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань, спеціальність	07 «Управління та адміністрування» 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	3/6
Обсяг дисципліни	4 кредитів ECTS / 120 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 24 години/ 4 годин Практичні заняття – 20 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Набуття комплексу теоретичних і прикладних знань щодо використання сучасних концепцій виробництва, що сприяють оновленню стану підприємства, підвищують його ефективність та сприяють досягненню нових конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



Загальні компетентності	2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях 8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість
Спеціальні (фахові) компетентності	4. Здатність застосовувати інноваційні підходи в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур. 12. Здатність генерувати нові знання та інноваційні ідеї в підприємницькій діяльності.
Програмні результати навчання	14. Вміти застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності. 21. Вміти обґрунтовувати управлінські рішення щодо впровадження інноваційних проектів суб'єктів підприємництва, підвищення їх конкурентоспроможності в умовах швидкої зміни сучасного бізнес-середовища.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість познайомитись і опанувати безліч концепцій, які дозволяють звести рівень втрат підприємства до мінімуму та забезпечити підприємствам практично безвідхідне виробництво із найменшими витратами ресурсів та часу. Однією з них є методика ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво (англ. lean production або lean manufacturing) – це концепція, яка ґрунтується на прагненні підприємства ліквідувати всі види втрат за допомогою залучення у процес управління кожного працівника та максимальної орієнтації на споживача, що передбачає виробляти стільки продукції, скільки вимагає ринок.

Нині ощадливе виробництво є однією з найактуальніших тем українського виробничого менеджменту. Повністю уникнути втрат у виробничому і управлінському процесі не вдається навіть найуспішнішим компаніям світу.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Lean management»**

#### **Тема 1. Розвиток підходів до організації виробництва.**

Традиційний підхід до організації виробництва. Модель управління компанією Ф. Тейлора. Модель управління компанією Г. Форда. Виробнича система «Тойота» . Ощадне виробництво (система Lean Manufacturing). Модель системи «Ощадне виробництво».

#### **Тема 2. Витоки ощадного виробництва.**

Наукова система Ф. Тейлора. Теорія Г. Форда. Теорія управління виробничими процесами У. Шухарта. Теорія Е. Демінга. Статистичні інструменти контролю (ABC-аналіз, рейтингування, діаграмі Ісікави, картки Шухарта, SWOT-аналіз тощо )

#### **Тема 3. Теоретичні засади ощадного виробництва.**

Сутність, мета та завдання ощадного виробництва. Lean-трансформація підприємства. Чотирикомпонентна модель Дао Тойота. Принципи складової «Філософія» TPS. Принципи складової «Процес. Зниження витрат» TPS. Принципи складової «Партнери та співробітники» TPS. Принципи складової «Рішення проблеми (постійне вдосконалення)» TPS. Принципи ощадного виробництва. Взаємозв'язок принципів ощадного виробництва з принципами компанії Тойота.

#### **Тема 4. Втрати та інструменти ощадного виробництва.**

Види втрат в діяльності компанії. Причини виникнення втрат. Загальна характеристика інструментів лінкменеджменту. 5S - система наведення та підтримки порядку. Інструмент тотального обслуговування обладнання (TPM). Just-in-time або «точно вчасно». Poka-yoke. 6 сигм. Smed

#### **Тема 5. Поток створення цінності.**

Концепція цінності. Ланцюжок створення цінності. Визначення потоку створення цінності (value stream). Типи карт потоку. Організація руху потоку створення цінності.

#### **Тема 6. Впровадження lean-менеджменту в діяльність компанії.**

Передумови впровадження lean-менеджменту. Етапи впровадження lean-менеджменту. Причини, що гальмують процес впровадження lean-менеджменту в діяльність компанії.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1 та №2. Розвиток підходів до організації виробництва.

Практична робота №3 та №4. Витоки ощадного виробництва.

Практична робота №5 та №6. Теоретичні засади ощадного виробництва.

Практична робота №7 та №8. Втрати та інструменти ощадного виробництва.

Практична робота №9. Поток створення цінності

Практична робота №10. Впровадження lean-менеджменту в діяльність компанії

#### **Приклади практичних завдань:**

##### **Завдання 1:**

Побудуйте алгоритм впровадження lean-менеджменту в діяльність вітчизняного підприємства та надайте практичні рекомендації щодо його удосконалення з точки зору впровадження інструментів концепції ощадливо виробництва.

##### **Приклад тестового завдання:**

1. «Бережливе виробництво» базується на:

- а) збільшенні випуску продукції;
- б) оптимізації виробничих процесів та підвищенні якості продукції;
- в) зменшенні випуску продукції;
- г) збільшенні маржинальності продукції.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Lean management» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

- 1. Концепція LEAN як підхід до управління бізнесом в умовах сьогодення.
- 2. особливості управління персоналом підприємства на основі lean-технологій
- 3. Визначення особливостей впровадження концепції “ощадливе виробництво” на сучасних підприємствах.
- 4. Особливості та проблеми впровадження lean-технологій в охороні здоров’я.
- 5. Філософія ощадного виробництва і світове виробництво.

6. Система" бережливе виробництво плюс шість сигм" як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку ЗОЗ і ФО.

7. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнеспроцесів компанії.

8. Порівняльна характеристика теорій управління американських та японських компаній.

9. Логістика ощадного виробництва та її цифровізація.

10. Особливості впровадження інструментів ощадного виробництва в національних компаніях.

11. Управління запасами та можливості застосування в Україні концепції "ощадливого виробництва".

12. Сучасні підходи до мотивації персоналу в ЗОЗ іФО.

13. Кайдзен: ключ до успіху компанії.

14. Аналіз можливостей використання вимог Кайдзен до організації різного типу робочих місць.

15. Система Kaizen: від робочого місця (5S) до ланцюга поставок (TFM).

16. Ключові аспекти зарубіжних систем управління втратами у контексті вітчизняних компаній.

17. Соціально-економічна ефективність праці у моделі ощадного виробництва.

18. Система Канбан, як інноваційний підхід в управлінні процесами економічного зростання підприємства.

19. Особливості застосування концепції six sigma в управлінні фінансово-економічними результатами ФО.

20. Використання контрольних карт Шухарта-Демінга для управління ЗОЗ.

21. Менеджмент якості та управління людських капіталом на основі lean-менеджменту.

22. Шляхи формування та розвитку команди в сучасній компанії.

23. Розвиток лідерських компетентностей в менеджменті охороні здоров'я

24. Роль людського потенціалу в реалізації lean-менеджменту.

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

### **Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бали (до 24 балів).

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 75 балів).

### **Самостійна робота**

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши

навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#).

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно («зараховано»)	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		E	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		F	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

### ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.

2. Силабус навчальної дисципліни.
3. Посилання на Google Classroom: [Lean management](#)
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Омеляненко Т., Щербина О., Барабась Д., Вакуленко А. Ощадливе виробництво: концепції, інструменти, досвід. К. : КНЕУ, 2009. 157 с.
2. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: Навч.посібн. 3-тє вид., виправлене. Дніпропетровськ. : Пороги, 2015. С. 512: ISBN: 978-617-518-301-1.
3. Кулиняк І.Я., Боцман Ю.С. Концепція «Бережливого виробництва» як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 408- 412.
4. Семенчук Т. Б., Сорокун Ю. С. Інструменти «Ощадливого виробництва» для вдосконалення діяльності транспортного підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 349–354. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-349-354>
5. Семенчук Т. Б., Василюк С.М. Застосування концепції постійного вдосконалення для ефективного розвитку підприємства. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». 2019. №6. Частина 2. С.138-141.
6. Герило В.М. Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і організація управління, № 3 (47) 2022. DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.4
7. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990 (Summer). P. 11–27.
8. Sullivan, W.G., McDonald, T., & Van Aken, E.M. “Equipment replacement decisions and lean manufacturing”, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, vol 18, 2002, pp. 255-265.

### **Додаткова інформація**

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

### **ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Щодо академічної доброчесності**

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)  
[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

### **Щодо відвідування**

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в он-лайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «[Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#)».