

## СИЛАБУС ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ ОСНОВИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ

для здобувачів вищої освіти 1 курсу денної/заочної форми здобуття освіти ( 1,6 р.н.)  
освітньої програми «Якість, стандартизація та сертифікація»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр, назва галузі знань)  
Другого (магістерського) рівня вищої освіти

### ВИКЛАДАЧІ



**ГЛАДКОВА**  
**Ольга**  
**Вячеславна**

yezjf@nuph.edu.ua

- 1. Назва закладу вищої освіти та підрозділу:** Національний фармацевтичний університет, кафедра управління та забезпечення якості у фармації.
- 2. Адреса кафедри:** м. Харків, вул. Олександра Невського, 18, 3-й поверх, т. 057-771-81-47.
- 3. Веб-сайт кафедри:** <https://quality.nuph.edu.ua>
- 4. Інформація про викладачів:**

***Гладкова Ольга Вячеславна***

Кандидат економічних наук, доцент, доцент каф. Управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету. Досвід наукової діяльності – понад 20 років, досвід науково-педагогічної діяльності – 23 роки. Викладає дисципліни: «Управління інноваційним розвитком та конкурентоспроможністю організації», «Фінансовий та інвестиційний менеджмент», «Фінанси та інвестування», «Lean-менеджмент», «Управління закладами охорони здоров'я» (магістри); «Гроші та кредит», «Фінанси», «Фінанси, гроші та кредит», «Фінанси підприємства та інвестування», «Міжнародна економіка», «Економіка та фінанси підприємства» (бакалаври). Наукові інтереси: фінансова інтеграція та глобалізація, реформування та управління системою охорони здоров'я, управління конкурентоспроможністю ЗОЗ

**5. Консультації** відбуваються згідно з розкладом он-лайн, який розміщено на сайті кафедри управління та забезпечення якості у фармації за посиланням <https://quality.nuph.edu.ua/>.

**6. Анотація освітньої компоненти:** освітня компонента «Основи lean-менеджменту» є обов'язковою для другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Якість, стандартизація, сертифікація». Освітня компонента надає знання щодо впровадження ощадного виробництва в діяльність підприємства, використання інструментів ощадного виробництва та формування потоку створення цінностей, які доцільно застосовувати в управлінні сучасним підприємством та формує професійні компетентності майбутнього фахівця в галузі управління.

**7. Мета викладання освітньої компоненти:** Метою викладання освітньої компоненти «Основи lean-менеджменту» є оволодіння здобувачами комплексом знань з основ організації ощадливого виробництва, передумовами виникнення lean-менеджменту та філософією компанії Тойота, розуміння можливих втрат виробництва та відповідних інструментів щодо їх мінімізації, а також побудова системи впровадження lean-менеджменту в діяльність сучасної компанії.

**8. Компетентності відповідно до освітньої програми:**

**Soft- skills / Загальні компетентності (ЗК):**

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій

**Hard-skills / Фахові (спеціальні) компетентності (ФК):**

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

ФК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

**9. Програмні результати навчання (ПРН):**

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 17. Уміти використовувати сучасні методи та засоби менеджменту організації для формування, управління та удосконалення бізнес-процесів в діяльності суб'єктів економічної діяльності.

**10. Статус освітньої компоненти:** обов'язкова.

**11. Пререквізити освітньої компоненти:** «Основи lean-менеджменту» входить до комплексу підготовки фахівців, який забезпечується освітніми компонентами: «Аудит систем управління якістю», «Методологія, методи та засоби управління якістю», «Основи екологічного управління», «Стратегічне управління організацією», «Сертифікація та підтвердження відповідності», «Системи управління якістю», «Соціологія, організація та сучасна економічна теорія», «Стандартизація в сфері якості», «Управління персоналом і трудове право» тощо.

**12. Обсяг освітньої компоненти:** 3 кредити ЕКТС:

*Денна форма навчання* - 38 години аудиторних занять, з них – 19 годин лекцій, 19 годин – практичних занять, 52 години самостійної роботи.

*Заочна форма навчання* - 16 години аудиторних занять, з них – 8 годин лекцій, 10 годин – практичних занять, 72 години самостійної роботи.

**13. Організація навчання:**

**Формат викладання освітньої компоненти:** проведення лекцій, практичних занять.

**Зміст освітньої компоненти:**

**Змістовий модуль 1. Основи lean-менеджменту**

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

**Тема 3. Теоретичні засади ошадного виробництва.** Сутність, мета та завдання ошадного 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 ошадного виробництва. Взаємозв'язок принципів ошадного виробництва з принципами компанії Тойота.

**Тема 4. Втрати та інструменти ошадного виробництва.** Види втрат в діяльності і компанії. Причини виникнення втрат. Загальна характеристика інструментів лін-менеджменту. 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.

**Семестровий диф. залік**

**14. Види та форми контролю:**

Поточний контроль: усне опитування, спостереження за участю здобувачів у дискусіях, складання тестових завдань, вирішення ситуаційних (розрахункових) задач, участь у діловій грі тощо.

Контроль змістового модулю: складання тестових завдань, вирішення ситуаційних (розрахункових) задач.

Умови допуску до контролю змістового модулю: для допуску до контролю змістового модуля 1 необхідна наявність мінімальної кількості балів за темами змістового модуля 1.

Умови допуску до семестрового контролю: поточний рейтинг більше 60 балів, відсутність невідпрацьованих пропусків практичних і семінарських занять, виконання всіх вимог, які передбачені робочою програмою освітньої компоненти.

Форма семестрового контролю: семестровий диференційований залік.

**15. Система оцінювання з освітньої компоненти:** оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою: поточний контроль – 8-13 балів за тему за практичними заняттями, змістовий модуль 1 -12-22 балів.

Результати семестрового контролю у формі семестрової оцінки оцінюються за шкалою ECTS, 100-бальною та чотирибальною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»).

Система оцінювання з освітньої компоненти:

Бали з освітньої компоненти нараховуються за таким співвідношенням:

Види оцінювання	Максимальна кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. Основи lean-менеджменту</b> - оцінювання тем (1-6) (робота на заняттях 1-6): робота на заняттях (усне опитування, складання тестових завдань, вирішення ситуаційних (розрахункових) задач); - контроль змістового модуля 1 (складання тестових завдань, вирішення ситуаційних (розрахункових) задач)	100 (100%)

Самостійна робота здобувачів вищої освіти оцінюється під час поточного контролю та під час контролю змістового модуля.

#### **16. Політики освітньої компоненти:**

*Політика освітньої компоненти («правила гри»)* визначається вимогами кафедри до здобувача вищої освіти при вивченні освітньої компоненти щодо академічної доброчесності, щодо відвідування занять, щодо дедлайнів, відпрацювання, підвищення рейтингу, ліквідації академічної заборгованості, щодо оскарження оцінки з освітньої компоненти (апеляцій) тощо. Так, політика щодо академічної доброчесності ґрунтується на засадах академічної доброчесності, наведених в ПОЛ «Про заходи щодо запобігання випадків академічного плагіату у НФаУ» (<https://nuph.edu.ua/akademichna-dobrochesnist/>).. Списування при оцінюванні успішності здобувача вищої освіти під час контрольних заходів на практичних (семінарських, лабораторних) заняттях, контролю змістових модулів та семестрового екзамену заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача освіти є підставою для її незарахування викладачем.

*Політика щодо відвідування занять.* Здобувач вищої освіти зобов'язаний відвідувати навчальні заняття (ПОЛ «Про організацію освітнього процесу НФаУ» ([https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a1.1-38-018\\_polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-u-nfau-red.-03-2021.doc-zi-zminamy.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a1.1-38-018_polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-u-nfau-red.-03-2021.doc-zi-zminamy.pdf)) згідно з розкладом (<https://nuph.edu.ua/rozklad-zanyat/>), дотримуватися етичних норм поведінки.

*Політика щодо дедлайнів, відпрацювання, підвищення рейтингу, ліквідації академічної заборгованості.* Відпрацювання пропущених занять здобувачем вищої освіти здійснюється відповідно до ПОЛ «Положення про відпрацювання студентами пропущених навчальних занять та порядок ліквідації академічної різниці в навчальних планах у НФаУ» ([https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/pol-a2.2-10-182\\_polozhennja-pro-vidpracjuvannja-propushhenih-zanjat-ta-porjadok-likvidacii-akademichnoi-riznici-1.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/pol-a2.2-10-182_polozhennja-pro-vidpracjuvannja-propushhenih-zanjat-ta-porjadok-likvidacii-akademichnoi-riznici-1.pdf)) згідно з встановленим на кафедрі графіком відпрацювань пропущених занять. Підвищення рейтингу та ліквідація академічної заборгованості з освітньої компоненти здійснюється здобувачами освіти відповідно до порядку, наведеного в ПОЛ «Про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у НФаУ» ([https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.2.-32-031\\_polozhennja-pro-porjadok-ocinjuvannja-rezultativ-navchannja-zvo-u-nfau-red.05-2022.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.2.-32-031_polozhennja-pro-porjadok-ocinjuvannja-rezultativ-navchannja-zvo-u-nfau-red.05-2022.pdf)). Здобувачі вищої освіти зобов'язані дотримуватися усіх строків, визначених кафедрою для виконання видів письмових робіт з освітньої компоненти. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку – до 20% від максимальної кількості балів за даний вид роботи.

*Політика щодо оскарження оцінки з освітньої компоненти (апеляцій).* Здобувачі вищої освіти мають

право на оскарження (апеляцію) оцінки з освітньої компоненти, отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до ПОЛ «Положення про оскарження результатів семестрового контролю знань здобувачів вищої освіти у НФаУ» ([https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.2-38-050\\_polozhennia-pro-oskarzhennia-rezultativ-pidsumkovoho-kontroliu-znan-zdobuvachamy-vyshchoi-osvity-u-nfau-red.01-2021.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.2-38-050_polozhennia-pro-oskarzhennia-rezultativ-pidsumkovoho-kontroliu-znan-zdobuvachamy-vyshchoi-osvity-u-nfau-red.01-2021.pdf)).

*Політика щодо визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти здобувачами вищої освіти.* Визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти здобувачами вищої освіти здійснюється відповідно до ПОЛ «Про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти здобувачами вищої освіти у НФаУ» ([https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.3-32-208\\_polozhennja-proporjadok-viznannja-rezultativ-navchannja-otrimanih-shljahom-neformalnoi-ta-informalnoi-osviti-red.02-2022.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/pol-a2.3-32-208_polozhennja-proporjadok-viznannja-rezultativ-navchannja-otrimanih-shljahom-neformalnoi-ta-informalnoi-osviti-red.02-2022.pdf)). Для оцінювання результатів неформального та/або інформального навчання здобувача вищої освіти атестаційна комісія визначає обсяг і методи демонстрації та вимірювання цих результатів навчання з урахуванням їх змісту та можливої специфіки. Методи демонстрації та вимірювання результатів неформального та/або інформального навчання заявника можуть відрізнятися від методів, які застосовуються для здобувачів освіти в рамках відповідної освітньої програми, водночас вони повинні забезпечувати змістову валідність оцінювання. Атестаційна комісія приймає рішення про визнання результатів неформального та/або інформального навчання здобувача, якщо за підсумками оцінювання підтверджено відповідність цих результатів результатам навчання, передбаченим відповідною освітньою програмою.

#### 17. Інформаційне та навчально-методичне забезпечення освітньої компоненти:

Обов'язкова література	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Крутських Т. В., Гладкова О. В. Основи lean-менеджменту : метод. рек. до практичних занять здобувачів вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійними програмами «Якість, стандартизація, сертифікація» та «Управління охороною здоров'я і фармацевтичним бізнесом». – Харків : Вид-во НФаУ, 2023. – 59 с.</li> <li>2. Крутських Т. В., Гладкова О. В. Основи lean-менеджменту : метод. рек. до виконання самостійної роботи здобувачами вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійними програмами «Якість, стандартизація, сертифікація» та «Управління охороною здоров'я і фармацевтичним бізнесом». – Харків : Вид-во НФаУ, 2023. – 23 с.</li> </ol>
Додаткова література для поглибленого вивчення освітньої компоненти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Баранов В. Виникнення, розвиток та сучасні підходи лін-менеджменту. Грааль науки. 2021. №1. С.76-82.</li> <li>2. Вумек Дж., Джонс Д.Т, Рус Д. Машина, що змінила світ: пер. з англ. Вид-во Rabulum і Лін Інститут Україна. 2017. 338 с.</li> <li>3. Данчева О.М., Кошелапова Ю.В. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ощадливого виробництва. Scientific collection «interconf». 2020. № 1(37). С. 194–203.</li> <li>4. Каличева Н.Є., Мельник О.А., Подолячук А.М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 33. С. 79–82.</li> <li>5. Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. Бізнес Інформ. 2023. No3. С. 145–152.</li> <li>6. Гладкова О. В. Лін-менеджмент як модель управління втратами організації // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей XI науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 грудня 2022 р.). – Х.: НФаУ, 2022. – 167-169 с.</li> <li>7. Гладкова О.В. Удосконалення управління закладами охорони здоров'я на засадах менеджменту якості // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матер. X міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 10 листопада 2022 / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Ю.С. Братішко, А.Г. Лісна, Ю. Харків : НФаУ, 2022. с. 72-81.</li> <li>8. Кобилух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція</li> </ol>

	<p>оптимізації виробничого та управлінських процесів. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <a href="http://ena.lp.edu.ua">http://ena.lp.edu.ua</a>.</p> <p>9. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : науково-практичне видання. Київ : КНЕУ, 2019. 157 с.</p> <p>10. Тайті О. Виробнича система Тойоти: йдучи від масового виробництва. К.: ІКСІ, 2012. 260 с.</p> <p>11. Писаренко, С., Михайлова, О., Нестеренко, Р. Особливості управління персоналом підприємства на основі lean-технологій. Економіка та суспільство. 2021. №31. URL: <a href="https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/718">https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/718</a></p> <p>12. Швець Ф. Д., Пахаренко О. В., Андрійцьо-Рузаєва А. Ю. Побудова технологічних, виробничих та управлінських систем у концепції ощадливого виробництва. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=7978">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=7978</a></p>
Актуальні електронні інформаційні ресурси (журнали, сайти тощо) для поглибленого вивчення освітньої компоненти	<p>1. Сайт кафедри управління та забезпечення якості у фармації НФаУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <a href="http://quality.nuph.edu.ua/">http://quality.nuph.edu.ua/</a>.</p> <p>2. Офіційний сайт бібліотеки ім. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <a href="http://nbuv.gov.ua/">http://nbuv.gov.ua/</a></p> <p>3. Офіційний сайт Лін Інституту України. URL: <a href="https://kiev.cataloxy.com.ua/firms/www.lean.org.ua.htm">https://kiev.cataloxy.com.ua/firms/www.lean.org.ua.htm</a></p>
Система дистанційного навчання Moodle	<a href="https://pharmel.kharkiv.edu/moodle/course/view.php?id=3549">https://pharmel.kharkiv.edu/moodle/course/view.php?id=3549</a>

#### 18. Матеріально-технічне й програмне забезпечення освітньої компоненти:

*Матеріально-технічне забезпечення:* персональні комп'ютери - 27 од.; мультимедіа проектор – 2 од.; екран мультимедійний–2 од.; телевізор - 2 од.; Херох– 1 од.; принтер -2 од.; принтери - 2.

*Програмне забезпечення:* Програма Office Standard; Програма для організації відеоконференцій ZOOM; Модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище MOODLE.