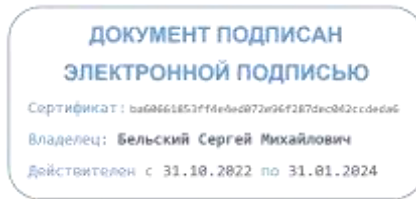


**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Факультет **экономический**



Утверждаю:  
Ректор АНО ВО «ВГИ»  
С.М. Бельский  
«19» мая 2023 г.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине**

**УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ**

ФГОС ВО: Дата утверждения, № приказа	12 августа 2020 г. № 970
Направление (шифр и название)	38.03.02 «Менеджмент»
Квалификация (степень)	Бакалавр
Дата принятия, № протокола Ученого совета	19 мая 2023 г. Протокол №11

Волгоград 2023 г.

**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ»**

**Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования - программа бакалавриата  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

#### **Направленность (профиль) программы: «Менеджмент организации»**

(в сферах :исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами, стратегического и тактического планирования и организации производства).

**Форма обучения  
очная, очно-заочная, заочна**

Волгоград 2023г.

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление операциями» является изучение студентами принципов и методов операционного менеджмента на основе системного представления управления производством. В процессе освоения дисциплины студент готовится к решению следующих профессиональных задач:

- раскрыть природу и сущность системного подхода к организации научных исследований;
- раскрыть концептуальные и методологические вопросы теории и практики исследования систем управления операциями;
- рассмотреть примеры применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление операциями» относится к дисциплинам вариативной части.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обеспечивается формирование компетенций.

### Профессиональные компетенции:

- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ(ПК-7);
- умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций(ПК-13).

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и	<i>Знать:</i> идеологию разделов управления производством и операциями и трудности при его использовании при решении конкретных задач; основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации. <i>Уметь:</i> применять различные разделы математики при решении сложных управленческих задач и задач в экономике; анализировать итоги исследования и предлагать решения, опираясь на результаты, полученные путем математического моделирования, оценивать влияние операций на издержки производства и качество продукции и услуг; выявлять соответствующие источники,

работ(ПК-7)	показатели и информацию о ключевых факторах, влияющих на операции. <i>Формируемые навыки:</i> решения простейших практических задач в исследовании операций, средствами Microsoft Excel для реализации математических методов принятия оптимальных решений.
умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций(ПК-13)	<i>Знать:</i> сложившуюся в отечественной и зарубежной практике терминологию, виды нотаций моделей бизнес-процессов и соответствующие программные средства; об основных типах проблем процессного подхода к управлению, а также понимать сложности совмещения процессного и функционально-иерархического подходов к управлению; <i>Уметь:</i> применять полученные знания к решению вопросов моделирования конкретных бизнес-процессов по отдельности и в сетевом варианте; <i>Формируемые навыки:</i> компьютерной реализации описания бизнес-процессов с использованием самых популярных нотаций в среде современных средств визуального моделирования.

#### Очная форма обучения

#### 4. Объем дисциплины «Управление операциями»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, (216 часов), контактная работа обучающихся с преподавателем – лекционные занятия - 50 часов, практические занятия – 50 часов, зачет, экзамен. Трудоемкость экзамена составляет 36 часов.

Самостоятельная работа 76 часов.

#### 5. Содержание дисциплины (очная форма обучения)

##### 5.1. Учебно-тематический план.

##### Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
<b>7 семестр</b>					
1.	Основные понятия операционного менеджмента	2	2	-	<b>4</b>
2	Системное представление операционного процесса	4	4	-	<b>8</b>
3	Операционные менеджеры	4	4	-	<b>8</b>
4	Характеристика производственных организаций и компаний	4	4	-	<b>8</b>
5	Проектирование систем операционного менеджмента	2	2	-	<b>4</b>
	<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>			<b>4</b>
	<b>Итого за 1 семестр</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>36</b>

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
<b>8 семестр</b>					
6	Планирование операций и управление ими	6	6	12	<b>24</b>
7	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	6	6	12	<b>24</b>
8	Организация производственного процесса	6	4	12	<b>22</b>
9	Автоматизация производства	6	6	12	<b>24</b>
10	Управление запасами	6	6	12	<b>26</b>
11	Измерение производительности	4	6	16	<b>26</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>		<b>Экзамен 36</b>			
<b>Итого за 2 семестр</b>		<b>34</b>	<b>34</b>	<b>76</b>	<b>180</b>
<b>Всего часов:</b>		<b>50</b>	<b>50</b>	<b>76</b>	<b>216</b>

## 5.2. Содержание лекционных занятий

### Тема 1. Основные понятия операционного менеджмента

Введение в курс: цели курса, предмет и задачи курса, связь с другими курсами. История развития ключевых концепций операционного менеджмента. Современная концепция операционного менеджмента.

Определение операционного менеджмента. Операционная функция в организации.

Понятие операций – операции как виды деятельности в организации. Производственные и сервисные операции Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия.

### Тема 2. Системное представление операционного процесса

Лекция проходит в форме диалога.

Производство как объект управления. Цели, задачи управления производством. Функции управления производством. Производственный процесс и принципы его организации.

Управление производством. Системное представление. Примеры операционных систем. Разработка продукта и выбор процесса производства. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.

Ресурсы. Процессы. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.

Внутренние и внешние потребители. Влияние дальнего и ближнего внешнего окружения. Конкуренты и потребители

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### Тема 3. Операционные менеджеры

Место и роль операционных менеджеров в управлении производством. Цели, которые ставятся руководством организации перед операционными менеджерами.

Распределение власти, влияния и полномочий менеджера при проектировании операций. Методы управления ресурсами.

Влияние ролевого поведения и стиля лидерства менеджера на построение операционного процесса, эффективность и результативность деятельности подразделения организации.

#### **Тема 4. Характеристика производственных организаций и компаний**

Понятие производственных организаций и компаний сферы услуг. Их характеристика. Сходство и различия в управлении операциями. Операционные проблемы. Инструмент и приемы операционного менеджмента в этих организациях.

#### **Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

Лекция проходит в форме презентации

Разработка товаров и услуг. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.

Проектирование процесса. Производственные показатели. Производственная планировка. Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

#### **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования.

Методические положения по разработке оперативно-календарных планов. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов.

#### **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек. Интегрированное предприятие

#### **Тема 8 Организация производственного процесса**

Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла. Планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.

Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач.

Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих. Анализ использования интервалов рабочего времени.

#### **Тема 9. Автоматизация производства**

Лекция проходит в форме презентации.

Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг. Радиочастотная идентификация. Гибкие производственные системы. Системы автоматизированного проектирования и производства. Компьютерные программы управления жизненным циклом товара

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

#### **Тема 10. Управление запасами**

Лекция проходит в форме презентации

Значение запасов. Оптимальный размер заказа. Планирование потребности в материалах. Изделия зависимого спроса. Системы just-in-time (точно в срок). Логистика и управление дистрибуцией.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 11. Измерение производительности**

«Бережливое производство» и производительность. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления.

Контур управленческого контроля над операционным процессом. Мониторинг операций.

## **5.3. Содержание практических (семинарских занятий).**

### **Тема 1. Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями**

Понятия «производство», «операция», «операционная деятельность». 5P операционной деятельности. Краткая история исследований производства. Операционная система организации: перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения, подсистема планирования и контроля. Функции подсистем.

#### **Задания.**

1. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
2. История операционного менеджмента.
3. Методы операционного планирования.
4. Принципы операционного планирования.
5. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия
6. Критерии эффективности управления операциями.

### **Тема 2. Системное представление операционного процесса**

Занятие проходит в форме диспута.

Особенности управления операциями в сфере услуг. Принципиальная схема системы управления производством/операциями. Основные элементы системы управления операциями, их взаимосвязь. Объект и субъект управления (управляемая и управляющая подсистемы). Цели и задачи операционного менеджмента. Функции операционного менеджмента, их взаимосвязь. Структура управления. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Методы управления. Пути повышения производительности функционирования операционных систем.

#### **Задания.**

1. Производство как объект управления.
2. Цели и задачи управления производством.
3. Функции управления производством.
4. Разработка продукта и выбора процесса производства.
5. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
6. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.
7. Внутренние и внешние потребители
9. Напишите эссе на тему «Влияние дальнего и ближнего окружения на операционный менеджмент»

#### **Ситуация.**

Ниже приводятся дефиниции важнейших терминов, используемых в данной теме.

Выберите правильное для каждого термина определение.

1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор стратегии и
2. Стратегия достижения	разработка действий по их выполнению.

<p>целей предприятия. 3. Стратегия оптимальной структуры активов. 4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений. 5. Планирование маркетинга. 6. Стратегия хозяйственного портфеля. 7. Критерий выбора стратегий предприятия. 8. Стратегия быстрых доходов. 9. Инвестиционная стратегия. 10. Стратегическая хозяйственная единица.</p>	<p>2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия. 3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование. 4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия. 5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия. 6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии. 7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования. 8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики. 9. Стратегия, используемая при внедрении новых товаров. 10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.</p>
---	---

### **Тема 3. Операционные менеджеры**

Сущность услуг. Проектирование сервисных организаций. Сервисная стратегия: направленность и преимущества. Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица. Стратегическое назначение матрицы. Сервисный план. Три типа сервисных систем. Метод поточной линии. Метод самообслуживания. Сервисные гарантии как основа для проектирования.

#### **Задания.**

1. Место и роль операционных менеджеров в управлении производством.
2. Методы управления ресурсами
3. Влияние ролевого поведения и стиля лидерства менеджера на построение операционного процесса
4. Цели, которые ставятся руководством организации перед операционными менеджерами.
5. Перечислите, что относится к коммерческим расходам при бизнес-планировании
6. Составьте социально-психологический портрет идеального операционного менеджера.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 4. Характеристика производственных организаций и компаний**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки. Формы специализация производственных подразделений. Понятие производственного, технологического и операционного циклов, их взаимосвязь.

#### **Задания.**

1. Понятие и характеристика производственных организаций.
2. Понятие и характеристика организаций в сфере предоставления услуг.
3. Инструменты и приемы операционного менеджмента в производственных организациях
4. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.

#### **Ситуация 1.**



В чем состоят различия между производственной компанией и компанией по предоставлению услуг? Приведите примеры компании того и другого типов.

### **Ситуация 2.**

В какой степени каждый из следующих четырех результатов использования высокоэффективной операционной системы: быстрая реакция на потребности покупателей, инновационность, качество продукта и эффективность – обладают одинаковой важностью? Имеет ли значение рассматриваете вы производственную компанию или компанию в сфере услуг?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Выбор технологического процесса. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта

Инструменты и технологии управления разработкой проектов новых продуктов на уровне компании

### **Задания.**

1. Разработка товаров и услуг.
2. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.
3. Проектирование процесса.
4. Проектирование процесса.
5. Производственная планировка. Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)
6. Проведите анализ ситуации, используя кейс-анализ.

### **Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и

Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой пароде рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося e-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке e-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение e-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?

2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?

3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Занятие проходит в форме круглого стола «Планирование операционного менеджмента на предприятиях».

Понятие стратегии размещения. Факторы выбора места расположения организации. Порядок и методики расчетов при выборе места расположения. Понятие производственной структуры организации/подразделения. Составляющие производственной структуры и основные факторы, ее формирующие. Генеральный план организации и варианты схем его разработки. Варианты размещения оборудования и их характеристика.

Основные способы размещения оборудования. Размещение оборудования по технологическому принципу. Размещение производства по предметному принципу. Размещение оборудования по принципу групповой технологии. Размещение оборудования по принципу обслуживания недвижимого объекта. Размещение помещений сервисных предприятий. Планировка офиса

### **Задания.**

1. Задачи и методы планирования операций.
2. Временные масштабы производства.
3. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения.
4. Составление плана размещения оборудования.
5. Методические положения по разработке оперативно-календарных планах.

Последовательное календарное планирование.

6. Планирование материального обеспечения.
7. Планирование производственных ресурсов.
8. Подготовьте реферат по темам, предусмотренным в УМК дисциплины

### **Ситуации.**

Ситуация 1.

В современной быстро меняющейся экономической среде производители хотят, чтобы их цепочки поставок были гибкими, быстрыми и обеспечивающими меньшие издержки производства продукции. Но иногда, стремясь сократить издержки, организации закупают детали и материалы в таких странах, как Индия и Китай, жертвуя при этом скоростью и гибкостью процесса снабжения. Считаете ли вы, что такой вариант аутсорсинга оправдан? Объясните ответ.

Ситуация 2.

Почему материально техническое снабжение считается такой важной составляющей операционного менеджмента? Какие тенденции наблюдаются в данной сфере?

Ситуация 3.

Какой тип размещения оборудования наиболее подходит для автомобильного дилера? Для фирмы, производящей гончарные изделия ручной работы? Почему?

Ситуация 4.

Если бы вам поручили найти место для пенсионеров, как бы вы стали выполнять это задание? Как вы будете планировать «производственную мощность» такого учреждения?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Экономическая сущность проблемы очередей. Соотношение между затратами и пропускной способностью системы обслуживания. Практическое значение очередей. Система массового обслуживания. Входящий поток заявок клиентов. Выход из системы. Модели очередей. Компьютерное моделирование очередей.

### **Задания.**

1. Понятие операционной стратегии.
2. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии.
3. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.
4. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей.
5. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек.
6. Интегрированное предприятие
7. Подготовьте реферат по темам, предусмотренным в УМК дисциплины

### **Ситуация 1.**

За тридцать лет своего существования компания West Marine добилась успехов. Рэнди Репасс начинал бизнес в своем гараже в городке Саннивейл (штат Калифорния), продавая по почте нейлоновые канаты. Позднее он стал заниматься оптовой торговлей. А также открыл несколько розничных магазинов на обоих побережьях, в которых продавались самые разные товары: от спасательных жилетов до электронных навигационных приборов. Недавно West Marine приобрела одного из своих старейших и наиболее уважаемых конкурентов E&B Marine. В то время как целевыми клиентами West всегда были владельцы довольно крупных каботажных судов, E&B обслуживала главным образом владельцев маломерных моторных лодок. Слияние обеспечивало West дополнительно 150 магазинов, расположенных по всей стране, позволяло стать в три раза крупнее своего ближайшего конкурента и давало возможность покупателям приобретать все, что имеет отношение к водному спорту, за исключением самих плавсредств. Однако менеджеры были в растерянности. Сбыт стал носить хаотичный характер, магазины испытывали проблемы с хранением товарных запасов, а в пиковый сезон показатель нехватки пользующихся спросом товаров достигал 12%. По мере расширения бизнеса обеспечивать быстрое получение необходимых товаров от поставщиков становилось все труднее. Показатель своевременного выполнения заявок розничных магазинов оптовыми складами West снизился до 35%. Объемы продаж стали сокращаться, потому что магазины не получали товары, которые требовались покупателям.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Если бы вы были менеджером West Marine, как бы вы смогли помочь розничным магазинам получать необходимые товары тогда, когда в них возникает потребность у покупателей?
- 2) Каким образом менеджеры West Marine могут добиться от поставщиков своевременной доставки заказанных товаров на распределительные склады и обеспечить получение магазинами со складов тех товаров на которые имеется спрос?

### **Ситуация 2.**

Даже конкуренты DELL признают, что ее способ производства, продажи и доставки ПК является наиболее эффективным. Компьютеры DELL изготавливаются по заказам и доставляются непосредственно покупателям. При этом каждый покупатель получает именно то, что он хочет, причем быстрее и с меньшими затратами, чем в случае покупки у других фирм.

DELL имеет электронную связь со своими поставщиками, производителями-подрядчиками и дистрибьютерами, поэтому каждый участник цепочки поставок получает почти полную информацию о сбыте, заказах, движении грузов ит.п. Это означает, к примеру, что поставщики имеют информацию о заказах и объемах производства и о том, когда и в какие детали потребуются заводам DELL в ближайшее время. Дистрибьюторы знают, когда компьютеры будут готовы к отгрузке и куда они будут направлены. В конце цепочки поставок DELL устанавливает тесные связи с покупателями через различные каналы, включая онлайн-каналы продаж и обслуживания, кол-центры и персонал прямых продаж и технического обслуживания крупных клиентов.

Роль DELL в цепочке поставок состоит в управлении потоками электронной информации и установлении физических связей между поставщиками, партнерами и покупателями. Как сказал один из руководителей DELL: «Информационные системы, нацеленные на осуществление прямых продаж, делают это возможным. Мы получаем различные рыночные сигналы от покупателей и перенаправляем их поставщикам ( и партнерам) с целью координации работы всей нашей сети».

Схематично начертите интегрированную цепочку поставок Dell Computer, выделяя сплошной чертой потоки материальных ресурсов, а пунктиром – информационные потоки.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 8. Организация производственного процесса**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.

Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса.

Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

#### **Задания**

1. Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла.
2. Планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.
3. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач.
4. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих.
5. Анализ использования интервалов рабочего времени.

#### **Ситуация 1.**

Вас пригласили в качестве консультанта на небольшое производственное предприятие, которое хочет повысить свою производительность. Что вы порекомендуете его менеджерам?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 9. Автоматизация производства**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем. Стандарты BPM. Архитектура ARIS. Типы

моделей ARIS. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Нотации IDEF0 и IDEF3. Основные объекты. Правила описания процессов. Сравнительный анализ IDEF с другими нотациями.

#### **Задания**

1. Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг. Радиочастотная идентификация.
2. Гибкие производственные системы.
3. Системы автоматизированного проектирования и производства.
4. Системы автоматизированного проектирования и производства.
5. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

#### **Ситуация 1.**

Некоторые эксперты утверждают, что система радиочастотной идентификации потенциально угрожает нарушением тайны частной жизни потребителей, так как позволяет устанавливать связь между приобретенным товаром и купившим его индивидом. Должно ли это соображение заставить компании отказаться от использования радиочастотной идентификации?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 10. Управление запасами**

#### **Задания**

1. Значение запасов. Оптимальный размер заказа.
2. Планирование потребности в материалах.
3. Изделия зависимого спроса.
4. Системы just-in-time (точно в срок).
5. Логистика и управление дистрибуцией.
6. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

#### **Задача.**

Рассчитайте оптимальный размер заказа годовой потребности больницы в хирургических перевязочных материалах. Согласно больничной отчетности, издержки, связанные с запасом перевязочных материалов для хирургического отделения составляют 1500 руб., ежегодные издержки хранения 600 руб., а годовая потребность в перевязочных материалах 605 комплектов. Определите точку возобновления заказа, исходя из предположения, что больница получит материалы по истечению трех дней после размещения заказа.

#### **Ситуация 1.**

Назовите три основных типа запасов. К каким из них наиболее применима система «точно и в срок».

#### **Ситуация 2.**

Объясните роль логистики и дистрибуции в управлении запасами. Почему многие компании покупают эти услуги у специализированных фирм?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 11. Измерение производительности**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Сущность, задачи и методы календарного планирования операций. Особенности календарного планирования операций при производстве услуг. Оперативное управление операциями на основе специализированных систем. Модели последовательности выполнения операций. Правило Джонсона, правила приоритетности, правило первого часа.

#### **Задания**

1. «Бережливое производство» и производительность.

2. Метод «шесть сигма» и производительность.
3. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления.
4. Контур управленческого контроля над операционным процессом.
5. Мониторинг операций
6. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

### **Ситуация 1.**

Некоторые компании для совершенствования своих операций одновременно используют и «бережливое производство» и метод «шесть сигма». Как на ваш взгляд эти методы могут дополнять друг друга или противоречить друг другу? Объясните ответ.

### **Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой породе рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита

товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося е-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке е-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение е-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?

2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?

3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

#### 5.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Основные понятия операционного менеджмента	Литература Основная литература: 1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных	Тестирование , эссе



		<p>технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД«Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	Системное представление операционного процесса	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД«Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование , решение задач

3.	Операционные менеджеры	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p style="text-align: center;">ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование, эссе
4.	Характеристика производственных организаций и компаний	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М,</p>	Тестирование, решение задач

		<p>2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a>  Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
5.	Проектирование систем операционного менеджмента	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос
6.	Планирование операций и управление ими	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск:</p>	устный опрос, реферат

		<p>ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
7.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	<p>Литература  Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, реферат
8.	Организация производственного процесса	<p>Литература  Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт].</p>	устный опрос

		<p>— URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
9.	Автоматизация производства	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, решение задач
10.	Управление запасами	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент:</li> </ol>	устный опрос, решение

		<p>организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	задач
11.	Измерение производительности	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный</p>	устный опрос, решение задач



		портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
--	--	--	--

#### 5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» [URL: http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление операциями». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо

обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

#### **5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ним дисциплин.

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях явлений;



- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА(удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;
- неумение владеть терминологией.

-

**5.5. Образовательные технологии.**

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1 семестр				
1.	Системное представление операционного процесса	лекция	лекция-диалог	2
2.	Операционные менеджеры	семинар	диспут	2
3.	Характеристика производственных организаций и компаний	семинар	мозговой штурм	2
4.	Проектирование систем операционного менеджмента	лекция	презентация	2
5.	Проектирование систем операционного менеджмента	семинар	мозговой штурм	2
2 семестр				
6.	Планирование операций и управление ими	семинар	круглый стол на тему «Планирование операционного менеджмента на предприятиях»	2
7.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	семинар	мозговой штурм	2
8.	Организация производственного процесса	семинар	мозговой штурм	2
9.	Автоматизация производства	лекция	презентация	2
10.	Автоматизация производства	семинар	мозговой штурм	2
11.	Управление запасами	лекция	презентация	2
12.	Управление запасами	семинар	мозговой штурм	2
Итого				24

**Очно-заочная форма обучения**

**6. Объем дисциплины «Управление операциями»**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, (216 часов), контактная работа обучающихся с преподавателем – лекционные занятия - 20 часов, практические занятия – 34 часов, зачет, экзамен. Трудоемкость экзамена составляет 36 часов.

Самостоятельная работа 122 часа.

**6.1. Учебно-тематический план.**

### Учебно-тематический план дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
<b>7 семестр</b>					
1.	Основные понятия операционного менеджмента	2	2	4	<b>8</b>
2	Системное представление операционного процесса			4	<b>4</b>
3	Операционные менеджеры	2	2	4	<b>8</b>
4	Характеристика производственных организаций и компаний			4	<b>4</b>
5	Проектирование систем операционного менеджмента		2	6	<b>8</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>		<b>Зачет</b>			<b>4</b>
<b>Итого за 7 семестр</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>36</b>
<b>8 семестр</b>					
6	Планирование операций и управление ими	2	4	16	<b>22</b>
7	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	2	4	16	<b>22</b>
8	Организация производственного процесса	2	4	16	<b>22</b>
9	Автоматизация производства	2	4	16	<b>22</b>
10	Управление запасами	4	6	16	<b>26</b>
11	Измерение производительности	4	6	20	<b>30</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>		<b>Экзамен</b>			<b>36</b>
<b>Итого за 8 семестр</b>		<b>16</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>180</b>
<b>Всего часов:</b>		<b>20</b>	<b>34</b>	<b>122</b>	<b>216</b>

#### 6.2. Содержание лекционных занятий

##### **Тема 1. Основные понятия операционного менеджмента**

Введение в курс: цели курса, предмет и задачи курса, связь с другими курсами. История развития ключевых концепций операционного менеджмента. Современная концепция операционного менеджмента.

Определение операционного менеджмента. Операционная функция в организации.

Понятие операций – операции как виды деятельности в организации. Производственные и сервисные операции Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия.

##### **Тема 2. Системное представление операционного процесса**

Лекция проходит в форме диалога.

Производство как объект управления. Цели, задачи управления производством. Функции управления производством. Производственный процесс и принципы его организации.

Управление производством. Системное представление. Примеры операционных систем. Разработка продукта и выбор процесса производства. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.

Ресурсы. Процессы. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.

Внутренние и внешние потребители. Влияние дальнего и ближнего внешнего окружения. Конкуренты и потребители

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 3. Операционные менеджеры**

Место и роль операционных менеджеров в управлении производством. Цели, которые ставятся руководством организации перед операционными менеджерами.

Распределение власти, влияния и полномочий менеджера при проектировании операций. Методы управления ресурсами.

Влияние ролевого поведения и стиля лидерства менеджера на построение операционного процесса, эффективность и результативность деятельности подразделения организации.

### **Тема 4. Характеристика производственных организаций и компаний**

Понятие производственных организаций и компаний сферы услуг. Их характеристика. Сходство и различия в управлении операциями. Операционные проблемы. Инструмент и приемы операционного менеджмента в этих организациях.

### **Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

Лекция проходит в форме презентации

Разработка товаров и услуг. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.

Проектирование процесса. Производственные показатели. Производственная планировка. Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования.

Методические положения по разработке оперативно-календарных планов. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов.

### **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек. Интегрированное предприятие

### **Тема 8 Организация производственного процесса**

Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла. Планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.

Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач.

Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих. Анализ использования интервалов рабочего времени.

### **Тема 9. Автоматизация производства**

Лекция проходит в форме презентации.

Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг. Радиочастотная идентификация. Гибкие производственные системы. Системы автоматизированного проектирования и производства. Компьютерные программы управления жизненным циклом товара

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 10. Управление запасами**

Лекция проходит в форме презентации

Значение запасов. Оптимальный размер заказа. Планирование потребности в материалах. Изделия зависимого спроса. Системы just-in-time (точно в срок). Логистика и управление дистрибуцией.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 11. Измерение производительности**

«Бережливое производство» и производительность. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления.

Контур управленческого контроля над операционным процессом. Мониторинг операций.

## **6.3. Содержание практических (семинарских занятий).**

### **Тема 1. Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями**

Понятия «производство», «операция», «операционная деятельность». 5Р операционной деятельности. Краткая история исследований производства. Операционная система организации: перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения, подсистема планирования и контроля. Функции подсистем.

#### **Задания.**

7. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
8. История операционного менеджмента.
9. Методы операционного планирования.
10. Принципы операционного планирования.
11. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия
12. Критерии эффективности управления операциями.

### **Тема 2. Системное представление операционного процесса**

Занятие проходит в форме диспута.

Особенности управления операциями в сфере услуг. Принципиальная схема системы управления производством/операциями. Основные элементы системы управления операциями, их взаимосвязь. Объект и субъект управления (управляемая и управляющая подсистемы). Цели и задачи операционного менеджмента. Функции операционного менеджмента, их взаимосвязь. Структура управления. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Методы управления. Пути повышения производительности функционирования операционных систем.

#### **Задания.**

10. Производство как объект управления.
11. Цели и задачи управления производством.

12. Функции управления производством.
13. Разработка продукта и выбора процесса производства.
14. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
15. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.
16. Внутренние и внешние потребители
17. Напишите эссе на тему «Влияние дальнего и ближнего окружения на операционный менеджмент»

### **Ситуация.**

Ниже приводятся дефиниции важнейших терминов, используемых в данной теме. Выберите правильное для каждого термина определение.

1. Бизнес-план предприятия.	1. Установка маркетинговых целей, выбор стратегии и разработка действий по их выполнению.
2. Стратегия достижения целей предприятия.	2. Максимальная эффективность использования ресурсов предприятия.
3. Стратегия оптимальной структуры активов.	3. Данные стратегии определяют получение прибыли и ее использование.
4. Дивидендная, процентная и стратегия вложений.	4. Одна из стратегий основной деятельности предприятия.
5. Планирование маркетинга.	5. План производственной и сбытовой деятельности предприятия.
6. Стратегия хозяйственного портфеля.	6. Набор взаимосвязанных стратегий в различных сферах деятельности предприятия по реализации его миссии.
7. Критерий выбора стратегий предприятия.	7. Стратегия, определяющая виды инвестиций предприятия, направления и способы их использования.
8. Стратегия быстрых доходов.	8. Часть предприятия, обладающая самостоятельностью в управлении и использованию ресурсов, определении и реализации сбытовой политики.
9. Инвестиционная стратегия.	9. Стратегия, используемая при внедрении новых товаров.
10. Стратегическая хозяйственная единица.	10. Определение направлений деятельности предприятия по рынкам и товарам.

### **Тема 3. Операционные менеджеры**

Сущность услуг. Проектирование сервисных организаций. Сервисная стратегия: направленность и преимущества. Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица. Стратегическое назначение матрицы. Сервисный план. Три типа сервисных систем. Метод поточной линии. Метод самообслуживания. Сервисные гарантии как основа для проектирования.

#### **Задания.**

7. Место и роль операционных менеджеров в управлении производством.
8. Методы управления ресурсами
9. Влияние ролевого поведения и стиля лидерства менеджера на построение операционного процесса
10. Цели, которые ставятся руководством организации перед операционными менеджерами.
11. Перечислите, что относится к коммерческим расходам при бизнес-планировании
12. Составьте социально-психологический портрет идеального операционного менеджера.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 4. Характеристика производственных организаций и компаний**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки. Формы специализация производственных подразделений. Понятие производственного, технологического и операционного циклов, их взаимосвязь.

**Задания.**

1. Понятие и характеристика производственных организаций.
2. Понятие и характеристика организаций в сфере предоставления услуг.
3. Инструменты и приемы операционного менеджмента в производственных организациях
4. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.

**Ситуация 1.**

В чем состоят различия между производственной компанией и компанией по предоставлению услуг? Приведите примеры компании того и другого типов.

**Ситуация 2.**

В какой степени каждый из следующих четырех результатов использования высокоэффективной операционной системы: быстрая реакция на потребности покупателей, инновационность, качество продукта и эффективность – обладают одинаковой важностью? Имеет ли значение рассматривайте вы производственную компанию или компанию в сфере услуг?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

**Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Выбор технологического процесса. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта

Инструменты и технологии управления разработкой проектов новых продуктов на уровне компании

**Задания.**

1. Разработка товаров и услуг.
2. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.
3. Проектирование процесса.
4. Проектирование процесса.
5. Производственная планировка. Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)
6. Проведите анализ ситуации, используя кейс-анализ.

**Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой пароде рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com –

подразделения компании, занимающегося е-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке е-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение е-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?

2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?

3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Занятие проходит в форме круглого стола «Планирование операционного менеджмента на предприятиях».

Понятие стратегии размещения. Факторы выбора места расположения организации. Порядок и методики расчетов при выборе места расположения. Понятие производственной структуры организации/подразделения. Составляющие производственной структуры и основные факторы, ее формирующие. Генеральный план организации и варианты схем его разработки. Варианты размещения оборудования и их характеристика.

Основные способы размещения оборудования. Размещение оборудования по технологическому принципу. Размещение производства по предметному принципу. Размещение оборудования по принципу групповой технологии. Размещение оборудования по принципу обслуживания недвижимого объекта. Размещение помещений сервисных предприятий. Планировка офиса

### **Задания.**

1. Задачи и методы планирования операций.
2. Временные масштабы производства.
3. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения.
4. Составление плана размещения оборудования.
5. Методические положения по разработке оперативно-календарных планах.

Последовательное календарное планирование.

6. Планирование материального обеспечения.
7. Планирование производственных ресурсов.
8. Подготовьте реферат по темам, предусмотренным в УМК дисциплины

### **Ситуации.**

Ситуация 1.

В современной быстро меняющейся экономической среде производители хотят, чтобы их цепочки поставок были гибкими, быстрыми и обеспечивающими меньшие издержки производства продукции. Но иногда, стремясь сократить издержки, организации закупают детали и материалы в таких странах, как Индия и Китай, жертвуя при этом



скоростью и гибкостью процесса снабжения. Считаете ли вы, что такой вариант аутсорсинга оправдан? Объясните ответ.

Ситуация 2.

Почему материально техническое снабжение считается такой важной составляющей операционного менеджмента? Какие тенденции наблюдаются в данной сфере?

Ситуация 3.

Какой тип размещения оборудования наиболее подходит для автомобильного дилера? Для фирмы, производящей гончарные изделия ручной работы? Почему?

Ситуация 4.

Если бы вам поручили найти место для пенсионеров, как бы вы стали выполнять это задание? Как вы будете планировать «производственную мощность» такого учреждения?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Экономическая сущность проблемы очередей. Соотношение между затратами и пропускной способностью системы обслуживания. Практическое значение очередей. Система массового обслуживания. Входящий поток заявок клиентов. Выход из системы. Модели очередей. Компьютерное моделирование очередей.

**Задания.**

1. Понятие операционной стратегии.
2. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии.
3. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.
4. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей.
5. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек.
6. Интегрированное предприятие
7. Подготовьте реферат по темам, предусмотренным в УМК дисциплины

### **Ситуация 1.**

За тридцать лет своего существования компания West Marine добилась успехов. Рэнди Репасс начинал бизнес в своем гараже в городке Саннивейл (штат Калифорния), продавая по почте нейлоновые канаты. Позднее он стал заниматься оптовой торговлей. А также открыл несколько розничных магазинов на обоих побережьях, в которых продавались самые разные товары: от спасательных жилетов до электронных навигационных приборов. Недавно West Marine приобрела одного из своих старейших и наиболее уважаемых конкурентов E&V Marine. В то время как целевыми клиентами West всегда были владельцы довольно крупных каботажных судов, E&V обслуживала главным образом владельцев маломерных моторных лодок. Слияние обеспечивало West дополнительно 150 магазинов, расположенных по всей стране, позволяло стать в три раза крупнее своего ближайшего конкурента и давало возможность покупателям приобретать все, что имеет отношение к водному спорту, за исключением самих плавсредств. Однако менеджеры были в растерянности. Сбыт стал носить хаотичный характер, магазины испытывали проблемы с хранением товарных запасов, а в пиковый сезон показатель нехватки пользующихся спросом товаров достигал 12%. По мере расширения бизнеса обеспечивать быстрое получение необходимых товаров от поставщиков становилось все труднее. Показатель своевременного выполнения заявок розничных магазинов оптовыми складами West снизился до 35%. Объемы продаж стали сокращаться, потому что магазины не получали товары, которые требовались покупателям.

Вопросы для обсуждения:

1) Если бы вы были менеджером West Marine, как бы вы смогли помочь розничным магазинам получать необходимые товары тогда, когда в них возникает потребность у покупателей?

2) Каким образом менеджеры West Marine могут добиться от поставщиков своевременной доставки заказанных товаров на распределительные склады и обеспечить получение магазинами со складов тех товаров на которые имеется спрос?

### **Ситуация 2.**

Даже конкуренты DELL признают, что ее способ производства, продажи и доставки ПК является наиболее эффективным. Компьютеры DELL изготавливаются по заказам и доставляются непосредственно покупателям. При этом каждый покупатель получает именно то, что он хочет, причем быстрее и с меньшими затратами, чем в случае покупки у других фирм.

DELL имеет электронную связь со своими поставщиками, производителями-подрядчиками и дистрибьютерами, поэтому каждый участник цепочки поставок получает почти полную информацию о сбыте, заказах, движении грузов ит.п. Это означает, к примеру, что поставщики имеют информацию о заказах и объемах производства и о том, когда и в какие детали потребуются заводам DELL в ближайшее время. Дистрибьюторы знают, когда компьютеры будут готовы к отгрузке и куда они будут направлены. В конце цепочки поставок DELL устанавливает тесные связи с покупателями через различные каналы, включая онлайн-каналы продаж и обслуживания, кол-центры и персонал прямых продаж и технического обслуживания крупных клиентов.

Роль DELL в цепочке поставок состоит в управлении потоками электронной информации и установлении физических связей между поставщиками, партнерами и покупателями. Как сказал один из руководителей DELL: «Информационные системы, нацеленные на осуществление прямых продаж, делают это возможным. Мы получаем различные рыночные сигналы от покупателей и перенаправляем их поставщикам ( и партнерам) с целью координации работы всей нашей сети».

Схематично начертите интегрированную цепочку поставок Dell Computer, выделяя сплошной чертой потоки материальных ресурсов, а пунктиром – информационные потоки.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 8. Организация производственного процесса**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.

Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса.

Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

### **Задания**

1. Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла.
2. Планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.
3. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач.
4. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих.
5. Анализ использования интервалов рабочего времени.

### **Ситуация 1.**

Вас пригласили в качестве консультанта на небольшое производственное предприятие, которое хочет повысить свою производительность. Что вы порекомендуете его менеджерам?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 9. Автоматизация производства**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем. Стандарты BPM. Архитектура ARIS. Типы моделей ARIS. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Нотации IDEF0 и IDEF3. Основные объекты. Правила описания процессов. Сравнительный анализ IDEF с другими нотациями.

#### **Задания**

1. Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг. Радиочастотная идентификация.
2. Гибкие производственные системы.
3. Системы автоматизированного проектирования и производства.
4. Системы автоматизированного проектирования и производства.
5. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

### **Ситуация 1.**

Некоторые эксперты утверждают, что система радиочастотной идентификации потенциально угрожает нарушением тайны частной жизни потребителей, так как позволяет устанавливать связь между приобретенным товаром и купившим его индивидом. Должно ли это соображение заставить компании отказаться от использования радиочастотной идентификации?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 10. Управление запасами**

#### **Задания**

1. Значение запасов. Оптимальный размер заказа.
2. Планирование потребности в материалах.
3. Изделия зависимого спроса.
4. Системы just-in-time (точно в срок).
5. Логистика и управление дистрибуцией.
6. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

#### **Задача.**

Рассчитайте оптимальный размер заказа годовой потребности больницы в хирургических перевязочных материалах. Согласно больничной отчетности, издержки, связанные с запасом перевязочных материалов для хирургического отделения составляют 1500 руб., ежегодные издержки хранения 600 руб., а годовая потребность в перевязочных материалах 605 комплектов. Определите точку возобновления заказа, исходя из предположения, что больница получит материалы по истечению трех дней после размещения заказа.

### **Ситуация 1.**

Назовите три основных типа запасов. К каким из них наиболее применима система «точно и в срок».

### **Ситуация 2.**

Объясните роль логистики и дистрибуции в управлении запасами. Почему многие компании покупают эти услуги у специализированных фирм?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 11. Измерение производительности**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Сущность, задачи и методы календарного планирования операций. Особенности календарного планирования операций при производстве услуг. Оперативное управление операциями на основе специализированных систем. Модели последовательности выполнения операций. Правило Джонсона, правила приоритетности, правило первого часа.

#### **Задания**

1. «Бережливое производство» и производительность.
2. Метод «шесть сигма» и производительность.
3. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления.
4. Контур управленческого контроля над операционным процессом.
5. Мониторинг операций
6. Решите задачи, предусмотренные в УМК дисциплины.

#### **Ситуация 1.**

Некоторые компании для совершенствования своих операций одновременно используют и «бережливое производство» и метод «шесть сигма». Как на ваш взгляд эти методы могут дополнять друг друга или противоречить друг другу? Объясните ответ.

#### **Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при

одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой породе рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося е-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке е-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение е-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

- 1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?
- 2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?
- 3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

#### 6.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
12.	Основные понятия операционного менеджмента	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p style="text-align: center;">ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование , эссе
13.	Системное представление операционного процесса	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. 1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа:</p>	Тестирование , решение задач

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a>  Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
14.	Операционные менеджеры	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a>  Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование , эссе
15.	Характеристика производственных организаций и компаний	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим</p>	Тестирование , решение задач

		<p>доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
16.	Проектирование систем операционного менеджмента	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос
17.	Планирование операций и управление ими	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного</li> </ol>	устный опрос, реферат



		<p>производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
18.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные</p>	устный опрос, реферат

		технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
19.	Организация производственного процесса	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос
20.	Автоматизация производства	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное</p>	устный опрос, решение задач

		<p>пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
21.	Управление запасами	<p>Литература          Основная литература:          1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:          1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, решение задач
22.	Измерение производительности	<p>Литература          Основная литература:          1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	устный опрос, решение задач

		<p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	---	--

#### 5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
 Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
 Электронная почта студента ВгГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))  
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление операциями». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по

соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

– умение оперировать понятиями и категориями;

– умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения менеджмента и других связанных с ним дисциплин.

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА(удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;
- неумение владеть терминологией.

**5.5. Образовательные технологии.**

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1 семестр				
13.	Системное представление операционного процесса	лекция	лекция-диалог	2
14.	Операционные менеджеры	семинар	диспут	2
15.	Характеристика производственных организаций и компаний	семинар	мозговой штурм	2
16.	Проектирование систем операционного менеджмента	лекция	презентация	2
17.	Проектирование систем операционного менеджмента	семинар	мозговой штурм	2
2 семестр				
18.	Планирование операций и управление ими	семинар	круглый стол на тему «Планирование операционного менеджмента на предприятиях»	2
19.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	семинар	мозговой штурм	2
20.	Организация производственного процесса	семинар	мозговой штурм	2
21.	Автоматизация производства	лекция	презентация	2
22.	Автоматизация производства	семинар	мозговой штурм	2

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
23.	Управление запасами	лекция	презентация	2
24.	Управление запасами	семинар	мозговой штурм	2
Итого				24

### Заочная форма обучения

#### 7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 часов, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - лекционные занятия 12 часов, практические занятия 8 часов, форма контроля – зачет 4 часа, экзамен 9 часов.

Самостоятельная работа 183 часа.

#### 7.1. Учебно-тематический план.

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Количество часов			
		контактная работа		Самостоятел. работа	Всего
		Лекции	Практические занятия		
1.	Основные понятия операционного менеджмента	-	-	15	<b>15</b>
2.	Системное представление операционного процесса	2	-	15	<b>17</b>
3.	Операционные менеджеры	-	-	15	<b>15</b>
4.	Характеристика производственных организаций и компаний	-	2	15	<b>17</b>
5.	Проектирование систем операционного менеджмента	-		20	<b>20</b>
6.	Планирование операций и управление ими	2	2	15	<b>19</b>
7.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	4		18	<b>22</b>
8.	Организация производственного процесса	-	2	15	<b>17</b>
9.	Автоматизация производства	-		20	<b>20</b>
10.	Управление запасами	-	2	18	<b>20</b>
11.	Измерение производительности	4	-	17	<b>21</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>		<b>Зачет 4 Экзамен 9</b>			
<b>Всего часов:</b>		<b>12</b>	<b>8</b>	<b>183</b>	<b>216</b>

#### 7.2. Содержание лекционных занятий.

##### Тема 2. Системное представление операционного процесса

Лекция проходит в форме диалога.

Производство как объект управления. Цели, задачи управления производством. Функции управления производством. Производственный процесс и принципы его организации.

Управление производством. Системное представление. Примеры операционных систем. Разработка продукта и выбор процесса производства. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.

Ресурсы. Процессы. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.

Внутренние и внешние потребители. Влияние дальнего и ближнего внешнего окружения. Конкуренты и потребители

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

### **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования.

Методические положения по разработке оперативно-календарных планах. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов.

### **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек. Интегрированное предприятие

### **Тема 11. Измерение производительности**

Лекция проходит в форме презентации.

«Бережливое производство» и производительность. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления.

Контур управленческого контроля над операционным процессом. Мониторинг операций.

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **7.3. Содержание практических (семинарских занятий).**

### **Тема 4. Характеристика производственных организаций и компаний**

Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки. Формы специализация производственных подразделений. Понятие производственного, технологического и операционного циклов, их взаимосвязь.

#### **Задания.**

1. Понятие и характеристика производственных организаций.
2. Понятие и характеристика организаций в сфере предоставления услуг.
3. Инструменты и приемы операционного менеджмента в производственных организациях
4. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.

#### **Ситуация 1.**

В чем состоят различия между производственной компанией и компанией по предоставлению услуг? Приведите примеры компании того и другого типов.

#### **Ситуация 2.**

В какой степени каждый из следующих четырех результатов использования высокоэффективной операционной системы: быстрая реакция на потребности покупателей,



инновационность, качество продукта и эффективность – обладают одинаковой важностью? Имеет ли значение рассматриваете вы производственную компанию или компанию в сфере услуг?

## **Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

Занятие проходит в форме мозгового штурма.

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Выбор технологического процесса. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта

Инструменты и технологии управления разработкой проектов новых продуктов на уровне компании

### **Задания.**

1. Разработка товаров и услуг.
2. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.
3. Проектирование процесса.
4. Проектирование процесса.
5. Производственная планировка. Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)
6. Проведите анализ ситуации, используя кейс-анализ.

### **Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с

программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой пароде рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося e-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке e-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение e-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

- 1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?
- 2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?
- 3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

## **Тема 6. Планирование операций и управление ими**

Занятие проходит в форме круглого стола «Планирование операционного менеджмента на предприятиях».

Понятие стратегии размещения. Факторы выбора места расположения организации. Порядок и методики расчетов при выборе места расположения. Понятие производственной структуры организации/подразделения. Составляющие производственной структуры и основные факторы, ее формирующие. Генеральный план организации и варианты схем его разработки. Варианты размещения оборудования и их характеристика.

Основные способы размещения оборудования. Размещение оборудования по технологическому принципу. Размещение производства по предметному принципу. Размещение оборудования по принципу групповой технологии. Размещение оборудования по принципу обслуживания недвижимого объекта. Размещение помещений сервисных предприятий. Планировка офиса

### **Задания.**

1. Задачи и методы планирования операций.
2. Временные масштабы производства.
3. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения.
4. Составление плана размещения оборудования.
5. Методические положения по разработке оперативно-календарных планах.

Последовательное календарное планирование.

6. Планирование материального обеспечения.
7. Планирование производственных ресурсов.
8. Подготовьте реферат, предусмотренные в УМК дисциплины.

### **Ситуации.**

Ситуация 1.

В современной быстро меняющейся экономической среде производители хотят, чтобы их цепочки поставок были гибкими, быстрыми и обеспечивающими меньшие издержки производства продукции. Но иногда, стремясь сократить издержки, организации закупают детали и материалы в таких странах, как Индия и Китай, жертвуя при этом скоростью и гибкостью процесса снабжения. Считаете ли вы, что такой вариант аутсорсинга оправдан? Объясните ответ.

Ситуация 2.

Почему материально техническое снабжение считается такой важной составляющей операционного менеджмента? Какие тенденции наблюдаются в данной сфере?

Ситуация 3.

Какой тип размещения оборудования наиболее подходит для автомобильного дилера? Для фирмы, производящей гончарные изделия ручной работы? Почему?

Ситуация 4.

Если бы вам поручили найти место для пенсионеров, как бы вы стали выполнять это задание? Как вы будете планировать «производственную мощность» такого учреждения?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## **Тема 7. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Экономическая сущность проблемы очередей. Соотношение между затратами и пропускной способностью системы обслуживания. Практическое значение очередей. Система массового обслуживания. Входящий поток заявок клиентов. Выход из системы. Модели очередей. Компьютерное моделирование очередей.

### **Задания.**

1. Понятие операционной стратегии.
2. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии.

3. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.
4. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей.
5. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек.
6. Интегрированное предприятие
7. Подготовьте реферат, предусмотренные в УМК дисциплины.

### **Ситуация 1.**

За тридцать лет своего существования компания West Marine добилась успехов. Рэнди Репасс начинал бизнес в своем гараже в городке Саннивейл (штат Калифорния), продавая по почте нейлоновые канаты. Позднее он стал заниматься оптовой торговлей. А также открыл несколько розничных магазинов на обоих побережьях, в которых продавались самые разные товары: от спасательных жилетов до электронных навигационных приборов. Недавно West Marine приобрела одного из своих старейших и наиболее уважаемых конкурентов E&B Marine. В то время как целевыми клиентами West всегда были владельцы довольно крупных каботажных судов, E&B обслуживала главным образом владельцев маломерных моторных лодок. Слияние обеспечивало West дополнительно 150 магазинов, расположенных по всей стране, позволяло стать в три раза крупнее своего ближайшего конкурента и давало возможность покупателям приобретать все, что имеет отношение к водному спорту, за исключением самих плавсредств. Однако менеджеры были в растерянности. Сбыт стал носить хаотичный характер, магазины испытывали проблемы с хранением товарных запасов, а в пиковый сезон показатель нехватки пользующихся спросом товаров достигал 12%. По мере расширения бизнеса обеспечивать быстрое получение необходимых товаров от поставщиков становилось все труднее. Показатель своевременного выполнения заявок розничных магазинов оптовыми складами West снизился до 35%. Объемы продаж стали сокращаться, потому что магазины не получали товары, которые требовались покупателям.

Вопросы для обсуждения:

1) Если бы вы были менеджером West Marine, как бы вы смогли помочь розничным магазинам получать необходимые товары тогда, когда в них возникает потребность у покупателей?

2) Каким образом менеджеры West Marine могут добиться от поставщиков своевременной доставки заказанных товаров на распределительные склады и обеспечить получение магазинами со складов тех товаров на которые имеется спрос?

### **Ситуация 2.**

Даже конкуренты DELL признают, что ее способ производства, продажи и доставки ПК является наиболее эффективным. Компьютеры DELL изготавливаются по заказам и доставляются непосредственно покупателям. При этом каждый покупатель получает именно то, что он хочет, причем быстрее и с меньшими затратами, чем в случае покупки у других фирм.

DELL имеет электронную связь со своими поставщиками, производителями-подрядчиками и дистрибьютерами, поэтому каждый участник цепочки поставок получает почти полную информацию о сбыте, заказах, движении грузов ит.п. Это означает, к примеру, что поставщики имеют информацию о заказах и объемах производства и о том, когда и в какие детали потребуются заводам DELL в ближайшее время. Дистрибьюторы знают, когда компьютеры будут готовы к отгрузке и куда они будут направлены. В конце цепочки поставок DELL устанавливает тесные связи с покупателями через различные каналы, включая онлайн-каналы продаж и обслуживания, кол-центры и персонал прямых продаж и технического обслуживания крупных клиентов.

Роль DELL в цепочке поставок состоит в управлении потоками электронной информации и установлении физических связей между поставщиками, партнерами и

покупателями. Как сказал один из руководителей DELL: «Информационные системы, нацеленные на осуществление прямых продаж, делают это возможным. Мы получаем различные рыночные сигналы от покупателей и перенаправляем их поставщикам ( и партнерам) с целью координации работы всей нашей сети».

Схематично начертите интегрированную цепочку поставок Dell Computer, выделяя сплошной чертой потоки материальных ресурсов, а пунктиром – информационные потоки.

### **Тема 8. Организация производственного процесса**

Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.

Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса.

Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

#### **Задания**

1. Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла.
2. Планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.
3. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач.
4. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих.
5. Анализ использования интервалов рабочего времени.

#### **Ситуация 1.**

Вас пригласили в качестве консультанта на небольшое производственное предприятие, которое хочет повысить свою производительность. Что вы порекомендуете его менеджерам?

### **Тема 9. Автоматизация производства**

Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем. Стандарты BPM. Архитектура ARIS. Типы моделей ARIS. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Нотации IDEF0 и IDEF3. Основные объекты. Правила описания процессов. Сравнительный анализ IDEF с другими нотациями.

#### **Задания**

1. Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг. Радиочастотная идентификация.
2. Гибкие производственные системы.
3. Системы автоматизированного проектирования и производства.
4. Системы автоматизированного проектирования и производства.
5. Решите задачи, предусмотренные УМК дисциплины.

#### **Ситуация 1.**

Некоторые эксперты утверждают, что система радиочастотной идентификации потенциально угрожает нарушением тайны частной жизни потребителей, так как позволяет устанавливать связь между приобретенным товаром и купившим его индивидом. Должно

ли это соображение заставить компании отказаться от использования радиочастотной идентификации?

### Тема 10. Управление запасами

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

Содержание цикла процесса управления запасами. Расчетные процедуры управления запасами. Управленческие процедуры управления запасами. Комплексные процедуры управления запасами. Взаимосвязь классов процедур управления запасами. Общая характеристика процесса управления запасами в логистике.

#### Задания

1. Значение запасов. Оптимальный размер заказа.
2. Планирование потребности в материалах.
3. Изделия зависимого спроса.
4. Системы just-in-time (точно в срок).
5. Логистика и управление дистрибуцией.
6. Решите задачи, предусмотренные УМК дисциплины.

#### Задача.

Рассчитайте оптимальный размер заказа годовой потребности больницы в хирургических перевязочных материалах. Согласно больничной отчетности, издержки, связанные с запасом перевязочных материалов для хирургического отделения составляют 1500 руб., ежегодные издержки хранения 600 руб., а годовая потребность в перевязочных материалах 605 комплектов. Определите точку возобновления заказа, исходя из предположения, что больница получит материалы по истечению трех дней после размещения заказа.

#### Ситуация 1.

Назовите три основных типа запасов. К каким из них наиболее применима система «точно и в срок».

#### Ситуация 2.

Объясните роль логистики и дистрибуции в управлении запасами. Почему многие компании покупают эти услуги у специализированных фирм?

*Занятие проводится в интерактивной форме.*

## 7.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1	Основные понятия операционного менеджмента	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p>	Тестирование, эссе

		<p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a>  Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	Системное представление операционного процесса	<p>Литература  Основная литература:  1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:  1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a>  Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование , решение задач
3.	Операционные менеджеры	<p>Литература  Основная литература:  1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p>	Тестирование , эссе

		<p>технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД«Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
4.	Характеристика производственных организаций и компаний	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД«Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a></p> <p>Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	Тестирование , решение задач



5.	Проектирование систем операционного менеджмента	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p style="text-align: center;">ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_gubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_gubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос
6.	Планирование операций и управление ими	<p style="text-align: center;">Литература</p> <p style="text-align: center;">Основная литература:</p> <p>1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p style="text-align: center;">Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М,</p>	устный опрос, реферат

		<p>2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
7.	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД«Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, реферат
8.	Организация производственного процесса	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <p>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <p>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск:</p>	устный опрос

		<p>ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
9.	Автоматизация производства	<p>Литература  Основная литература:  1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:  1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</p> <p>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, решение задач
10.	Управление запасами	<p>Литература  Основная литература:  1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт].</p>	устный опрос, решение задач

		<p>— URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
11.	Измерение производительности	<p>Литература</p> <p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/103963.html">http://www.iprbookshop.ru/103963.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <a href="https://doi.org/10.23682/103963">https://doi.org/10.23682/103963</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/28051">http://www.iprbookshop.ru/28051</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.</li> <li>3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы</p> <p><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»</p> <p><a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	устный опрос, решение задач

#### **7.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:**

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### **7.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы**

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Управление операциями». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения, думается, будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: составления аналитического обзора законодательства или судебной практики, подготовки реферата, заполнения теста, разработки правового

документа (договора и проч.), зачета. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

– умение оперировать понятиями и категориями;

– умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

#### **5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и теорию;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе.

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

#### **3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;



- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;
- неумение владеть терминологией.

**7.5. Образовательные технологии.**

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма/методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Проектирование систем операционного менеджмента	семинар	мозговой штурм	2
2.	Планирование операций и управление ими	семинар	круглый стол на тему «Планирование операционного менеджмента на предприятиях»	2
3.	Системное представление операционного процесса	лекция	лекция-диалог	2
4.	Управление запасами	семинар	мозговой штурм	2
Итого				8

**8. Перечень основной и дополнительной литературы:**

Основная литература:

1. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/103963.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/103963>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная литература:

1. Теплякова Н.А. Банковские операции [Электронный ресурс]: ответы на экзаменационные вопросы/ Теплякова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— Минск: ТетраСистемс, 2012.— 144 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/28051>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Романова М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие/ М.В. Романова.- М.: ИД»Форум», ИНФРА-М, 2014.- 256с.:ил.
3. Управленческий учёт [Текст]: учеб. пособие для бакалавров/ под ред. Я. В. Соколова.- М.: Инфра- М, 2013.- 428с.

**9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

URL: <http://www.vggi.ru/> сайт ВгГИ

URL: <http://www.ur-library.info/> (Российская электронная библиотека)

URL: <http://www.ict.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»

URL: <http://www.edu.ru/> Федеральный портал «Российское образование»

URL: [http://window.edu.ru/library?p\\_rubr=2.1](http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1) Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека

URL:<http://www.openet.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Российский портал открытого образования»  
<http://mag.innov.ru/> - Сайт журнала «Инновации» - одного из ведущих журналов по тематике управления инновационными технологиями;  
<http://innosfera.org/> - Сайт журнала «Наука и инновации»;  
<http://time-innov.ru/> - Сайт журнала «Время инноваций»;  
<http://www.consultant.ru/> справочно-правовая система Консультант Плюс.  
[http://www.finansy.ru](http://www.finansy.ru/) - материалы по социально-экономическому положению и развитию в России  
<http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы)  
<http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей  
<http://www.government.ru> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации  
<http://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерство финансов Российской Федерации

#### **10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочные системы**

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
 ЭБС «IPRbooks»[URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
 Рабочее место, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
 Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
 Электронная почта студента ВгГИ (\_\_\_\_\_@vggi.ru)  
 Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

№ п/п	Наименование	Наименование помещения или оборудования
1.	Специализированные аудитории:	1. Компьютерный класс.
2.	Специализированная мебель и оргсредства	1. Компьютеры. 2. Учебная мебель
3.	Технические средства обучения:	1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс», «Гарант» 2. Сеть Интернет

#### **12. Методические указания для обучающихся**

Изучения дисциплины «Управление операциями» обусловлено большой теоретической, так и практической значимостью. Изучение позволяет раскрыть природу и сущность системного подхода к организации научных исследований; раскрыть концептуальные и методологические вопросы теории и практики исследования систем управления операциями; рассмотреть примеры применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

Помимо этого у студента формируется навыки аналитического обоснования возможных вариантов управленческих решений в долгосрочном и краткосрочном периоде по инновационным проектам.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать теоретическими знаниями по вопросам подготовки и аналитического обоснования системы показателей, используемых для стратегии инновационного развития фирмы; оценки и анализа факторов внешней и внутренней среды, способствующих и мешающих инновационному развитию.



Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

Студенты посещают **лекции**, ведут конспекты, дорабатывают их, изучая основную и дополнительную литературу. Целью лекционного материала является формирование у студентов теоретических знаний. Задачами занятий в форме лекций является: усвоение теоретических основ и нормативного материала; выработка умений применения в практической деятельности полученных знаний в этой сфере.

Помимо изучения теоретического материала студент должен уметь грамотно применить его на практике.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждении всех запланированных вопросов, решают практические задачи и тесты. Студенты также выполняют различные задания, направленные на глубокое овладение знаниями учебной дисциплины.

Цель проведения практических занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного студентом на лекционных занятиях.

На практических занятиях активно используются интерактивные формы проведения занятий.

Дискуссия – это публичное выступление или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодействия диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. Дискуссию рассматривают как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия используется в других формах обучения: семинарских занятиях, тренингах, деловых играх, кейс-технологии. А также дискуссия включает в себя «мозговой штурм», анализ ситуаций и т.д.

По сравнению с лекционно-семинарской формой обучения дискуссия имеет ряд преимуществ:

1. дискуссия обеспечивает активное, глубокое, личностное усвоение знаний. Хотя лекция является более экономичным способом передачи знаний, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект, особенно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы. Активное, заинтересованное, эмоциональное обсуждение ведет к осмысленному усвоению новых знаний. Может заставить обучающегося задуматься, изменить или пересмотреть свои установки.

2. во время дискуссии осуществляется активное взаимодействие обучающихся. Активное участие в дискуссии раскрепощает обучающихся, развивает коммуникативные навыки, формирует уверенность в себе. Как правило, дискуссия подразумевает высокий уровень вовлеченности группы. Но почти всегда имеются участники, которые проявляют пассивность, не желая присоединиться к обсуждению. Однако если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.

3. обратная связь с обучающимися. Дискуссия обеспечивает видение того. Насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы.

Для повышения эффективности подготовки студентов **к практическому занятию** рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и учебников. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач.

Помощь в этом вопросе студенту окажут материалы **учебно-методического комплекса.**

*Во-первых*, они содержат перечень вопросов, которые рассматривались на лекционном занятии. Если обучающийся по каким-либо причинам не посетил его, к каждой теме дана литература, которая поможет восполнить пробелы.

*Во-вторых*, материалы учебно-методического комплекса содержат перечень вопросов, которые будут рассматриваться на практическом занятии. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Обучающемуся необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Использование дополнительной литературы становится обязательным, если на это прямо указал преподаватель.

*В-третьих*, материалы учебно-методического комплекса содержат методические указания для обучающегося. В первую очередь надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

*В-четвертых*, материалы учебно-методического комплекса содержат задачи и ситуации для обсуждения. В целях более глубокого изучения дисциплины, формирования навыков и умений письменного изложения проблемы, студентам предлагается решать задачи письменно.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к промежуточной аттестации, обучающиеся выполняют тесты.

Форма контроля – *реферат, доклад*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними экономические отношения;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически

правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;
- способность толковать законы, правильно квалифицировать факты и теорию;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе.

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;  
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;

- четкое представление о сущности и взаимосвязях явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

#### **3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами.

#### **2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;
- неумение владеть терминологией.

Завершающей формой контроля изучения курса «Управление операциями» является зачет и *экзамен*. Вопросы к зачету и экзамену содержатся в учебно-методическом комплексе дисциплины. При подготовке к зачету и экзамену студент должен руководствоваться следующими положениями:

- определить к какой из изученных тем относится вопрос;
- при помощи учебно-методического комплекса определить объем содержания данного вопроса;
- изучить основные положения данного вопроса, используя конспекты лекций, основную и дополнительную литературу, указанную в материалах учебно-методического комплекса.

*Экзамен.* Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений и навыков студентов учитывается:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение давать квалифицированные отчеты;
- умение правильно составлять и оформлять расчеты.

В результате использования форм обучения, рассмотренных выше, студенты должны получить комплексные знания теории и практики исследования систем управления операциями, уметь применять изученное в процессе практической деятельности. Студенты должны комплексно подходить к решению поставленных проблем и быть самостоятельными в принятии решений.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента

**Рассмотрено и утверждено** на заседании кафедры экономики и менеджмента

**Оценочные материалы**

**«УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ»**

**1.1. Описание индикаторов достижения компетенций (показателей оценивания) и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания.**

№ ра зд ел а	Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
	<p>владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-плана в условиях заключаемых соглашений, договоров и контрактов/умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7)</p>	<p>Темы: Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования. Методические положения по разработке оперативно-календарных планов. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов. Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.</p>	<p><i>Знать:</i> идеологию разделов управления производством и операциями и трудности при его использовании при решении конкретных задач; основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации. <i>Уметь:</i> применять различные разделы математики при решении сложных управленческих задач и задач в экономике; анализировать итоги исследования и предлагать решения, опираясь на результаты, полученные путем математического моделирования, оценивать влияние операций на издержки производства и качество продукции и услуг; выявлять соответствующие источники, показатели и информацию о ключевых факторах, влияющих на операции. <i>Владеть:</i> решением простейших практических задач в исследовании операций, средствами Microsoft Excel для реализации математических методов принятия оптимальных решений.</p>
	умение	Гибкие производственные системы.	<i>Знать:</i> сложившуюся в

<p>м моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации и бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)</p>	<p>Системы автоматизированного проектирования и производства. Компьютерные программы управления жизненным циклом товара. Значение запасов. Оптимальный размер заказа. Планирование потребности в материалах. Изделия зависимого спроса. Системы just-in-time (точно в срок). Логистика и управление дистрибуцией. «Бережливое производство» и производительность. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления. Контур управленческого контроля над операционным процессом. Мониторинг операций.</p>	<p>отечественной и зарубежной практике терминологию, виды нотаций моделей бизнес-процессов и соответствующие программные средства; об основных типах проблем процессного подхода к управлению, а также понимать сложности совмещения процессного и функционально-иерархического подходов к управлению;  <i>Уметь:</i> применять полученные знания к решению вопросов моделирования конкретных бизнес-процессов по отдельности и в сетевом варианте;  <i>Владеть:</i> компьютерной реализации описания бизнес-процессов с использованием самых популярных нотаций в среде современных средств визуального моделирования.</p>
--	--	---

К разделам 1-11(устный ответ, активные и интерактивные формы, экзамен)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции;</li> <li>свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;</li> <li>четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений;</li> <li>способность толковать законы и другие нормативные правовые акты, правильно квалифицировать факты и обстоятельства;</li> <li>умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</li> <li>умение использовать научные достижения дисциплин;</li> <li>ориентирование в специальной литературе;</li> <li>знание основных проблем дисциплины.</li> <li>грамотно использует категории;</li> <li>умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации;</li> <li>уметь определять элементы потенциала страны;</li> <li>уметь анализировать основные показатели;</li> <li>свободно владеет материалом в сфере менеджмента, а также способностями</li> </ul>

	<p>его правильного применения в практической деятельности; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем.</p>
хорошо	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: в основном полные знания по всем вопросам тем, формирующим компетенцию; владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы; четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и явлений; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации; уметь определять элементы потенциала страны; уметь анализировать основные показатели; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач на уровне предприятия; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем на уровне предприятия.</p>
удовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение терминологией; не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов; умение обосновать излагаемый материал практическими примерами; грамотно использует категории; умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации; уметь определять элементы потенциала страны; уметь анализировать основные показатели; Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов менеджмента в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу проблем на уровне предприятия.</p>
неудовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений; неумение владеть терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции</p>
Зачтено	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки: фрагментарные знания при ответе; владение терминологией;</p>

	<p>не полное представление о сущности и взаимосвязях явлений и процессов;  умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;  способность правильно квалифицировать факты и обстоятельства;  грамотно использует категории;  умеет корректировать деятельность в соответствии с изменениями в ситуации;  владеет материалом, определяющим отношения в сфере существования проблемы, а также способностями его правильного применения в практической деятельности;  Имеет навыки: системного толкования законов; применения методов в научных исследованиях, навыками обработки информации при решении задач; применения теоретических и методических подходов к анализу экономических проблем на уровне макроэкономики.</p>
Не зачтено	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал:  отсутствие знаний и умений;  отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях явлений;  неумение владеть терминологией;  отсутствие сформированных навыков.</p>

К разделам 1-11(реферат, доклад)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>выставляется студенту, если  реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями;  тема раскрыта полностью;  студентом освещена актуальность темы, цели и задачи, научна и практическая значимость, сформулированы методы;  в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера;  в реферате делаются аргументированные и обоснованные выводы по исследуемым проблемам;  студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада.  развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;  развиты навыки самостоятельной работы с материалами практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;  развиты навыки научного анализа материала и его изложения;  выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;  развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;  закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
хорошо	<p>выставляется студенту, если:  заявленная тема раскрыта полностью;  в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического</p>



	<p>характера;  студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.  развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;  развиты навыки самостоятельной работы с материалами практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;  развиты навыки научного анализа материала и его изложения;  выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;  развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;  закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
удовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:  заявленная тема раскрыта не полностью;  неправильно оформлен научный аппарат;  студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;  в работе использовалось менее 3-х источников.  развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;  развиты навыки самостоятельной работы с материалами практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;  развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p>
неудовлетворительно	<p>выставляется студенту, если:  заявленная тема не раскрыта;  рецензент доказал академическую недобросовестность студента (плагиат).  не сформирована компетенция</p>

К разделам 1-11(тест)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».
хорошо	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».
удовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».
неудовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

К разделам 1-11(контрольная работа)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	ответ полный, правильный, понимание материала глубокое, основные умения сформированы и устойчивы; изложение логично, доказательно, выводы и обобщения точны и связаны с явлениями жизни, с областью будущей специальности; использование правовой терминологии правильное, практическая ситуация решена правильно;
хорошо	ответ удовлетворяет вышеназванным требованиям, но изложение недостаточно систематизировано, отдельные умения недостаточно устойчивы, в определении понятий, в выводах и обобщениях имеются отдельные неточности, легко исправимые с помощью дополнительных вопросов преподавателя, практическая ситуация решена правильно
удовлетворительно	ответ обнаруживает понимание основных положений излагаемого материала, однако наблюдается значительная неполнота знаний; определение понятий нечеткое, умения сформированы недостаточно, выводы и обобщения аргументированы слабо, в них допускаются ошибки; в решении практической ситуации имеются грубые недостатки;
неудовлетворительно	ответ неправильный, показывает незнание основного материала, грубые ошибки в определении понятий, неумение работать с документами, источниками, нормативно-правовыми актами, практическая ситуация не решена или решена, но не правильно.

#### К разделам 1-11(решение задач)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	ответ полный, правильный, понимание материала глубокое, основные умения сформированы и устойчивы; изложение логично, доказательно, выводы и обобщения точны и связаны с явлениями жизни, с областью будущей специальности; использование правовой терминологии правильное, практическая ситуация решена правильно; при обосновании ответа используются ссылки на конкретные статьи, пункты и т.п. нормативных правовых актов, а также на материалы практики.
хорошо	ответ удовлетворяет вышеназванным требованиям, но изложение недостаточно систематизировано, отдельные умения недостаточно устойчивы, в определении понятий, в выводах и обобщениях имеются отдельные неточности, легко исправимые с помощью дополнительных вопросов преподавателя, практическая ситуация решена правильно
удовлетворительно	ответ обнаруживает понимание основных положений излагаемого материала, однако наблюдается значительная неполнота знаний; определение понятий нечеткое, умения сформированы недостаточно, выводы и обобщения аргументированы слабо, в них допускаются ошибки; в решении практической ситуации имеются грубые недостатки.
неудовлетворительно	ответ неправильный, показывает незнание основного материала, грубые ошибки в определении понятий, неумение работать с документами, источниками, практическая ситуация не решена или решена, но не правильно.

## 1.2. Типовые контрольные задания и иные материалы

№ ра зд ел а	Наименование и код формируемой и контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Вид оценочного средства  (контрольное задание (тесты, рефераты и проч.), позволяющее провести контроль знаний, умений, навыков)
	<p>владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7)</p>	<p>Темы: Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Планирование производственных мощностей. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования. Методические положения по разработке оперативно-календарных планах. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов. Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.</p>	
	<p>умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)</p>	<p>Гибкие производственные системы. Системы автоматизированного проектирования и производства. Компьютерные программы управления жизненным циклом товара. Значение запасов. Оптимальный размер заказа. Планирование потребности в материалах. Изделия зависимого спроса. Системы just-in-time (точно в срок). Логистика и управление дистрибуцией. «Бережливое производство» и производительность. Измерение производительности. Совокупная производительность факторов производства. Производительность труда. Продуктивность управления. Контур управленческого контроля над операционным процессом. Мониторинг</p>	

## Тестовые задания для текущего и рубежного контроля

Тема. Организация производственного процесса

1. Запаздывающие индикаторы измеряют эффективность:
  - a) производственных операций
  - b) осуществлённых операций
  - c) будущих операций
  - d) финансовых операций
  
2. Традиционные системы управления эффективностью сфокусированы прежде всего на:
  - a) процессе производства
  - b) маркетинге
  - c) финансовых целях
  - d) управлении персоналом
  
3. ABC-анализ применяется:
  - a) нет верного ответа
  - b) для реструктуризации предприятия
  - c) на этапах проектирования продукта
  - d) для поиска возможностей сокращения затрат на изготовление существующего товара
  
4. Метод, обеспечивающий управление операциями, за счёт которых увеличивается ценность, получаемая клиентом, а также добавленная стоимость за счёт этой ценности, – это:
  - a) операционно-стоимостный анализ
  - b) операционно-стоимостный менеджмент
  - c) затратно-операционный анализ
  - d) затратно-операционный менеджмент
  
5. К типичным ошибкам при внедрении системы сбалансированных показателей следует отнести:
  - a) излишняя поспешность при внедрении проекта в условиях нехватки соответствующих показателей
  - b) динамичный характер осуществления работ
  - c) предпочтение мерам контроля, а не средствам коммуникации
  - d) возложение ответственности за реализацию проекта на менеджеров высшего звена
  
6. Первый универсальный стандарт качества управления производством ISO 9000 появился в:
  - a) 2001 г.
  - b) 1965 г.
  - c) 1987 г.
  - d) 1966 г.

7. Сдвиг в представлении предприятия о том, чем оно является сейчас и чего может достичь, – это:
- обновление персонала
  - реструктуризация предприятия
  - стратегическое видение
  - оживление и развитие предприятия
8. Построение компании по «семейному» типу в отличие от «рационального» типа предполагает:
- большее взаимопонимание между людьми
  - большую зависимость подчинённых от руководителей
  - меньшую свободу выбора форм и степени сотрудничества
  - менее широкое распределение полномочий и ответственности
9. К числу факторов, влияющих на выбор места для расположения производственных мощностей, не относится:
- близость рынка сбыта товара/услуги
  - нет верного ответа
  - доступность дороги, услуг для предприятия
  - близость источника сырья и материалов
10. Рассмотрение передового опыта аналогичных компаний – это:
- бенчмаркинг
  - SWOT-анализ
  - Франчайзинг
  - Реинжиниринг
11. Процессно-ориентированная стратегия, в соответствии с которой партнёры совместно планируют, выполняют и контролируют работу по организации внутренних и внешних потоков информации, сырья, материалов, незавершённого производства и готовой продукции, сведений и услуг для конечного пользователя, координируя и улучшая взаимосвязь друг с другом на всех этапах, – это:
- SAP SEM
  - MBA
  - SCM
  - BSC
12. Операционная стратегия не предусматривает определение основных целевых установок по такому направлению как:
- нет верного ответа
  - расположение предприятия и его производственных подразделений
  - основные изменения системы оплаты труда
  - требования к уровню квалификации персонала, его структуре и численности
13. К методам нового поколения, используемым при исследовании рынка, относятся:
- программы наблюдения за покупателями
  - фокус-группы
  - счётные карты клиентов
  - интервью
14. ПЭСТ-анализ – это:

- a) рассмотрение вопроса о проектировании новой системы управленческого учёта и оперативного управления для поддержки принятия эффективных управленческих решений
- b) рассмотрение передового опыта аналогичных компаний
- c) оценка влияния политических, экономических, социальных, технологических факторов внешней среды на предприятие
- d) реинжиниринг с целью исключения неэффективных процессов и определения операций в составе новых

15. К характеристикам правильно спроектированной сервисной системы организации не относится:

- a) система должна быть спроектирована так, что постоянно и последовательно обеспечивает эффективную работу персонала
- b) система может быть экономически невыгодной
- c) система должна быть дружественной для клиента
- d) каждый элемент системы должен согласовываться с целями деятельности компании

16. На стадии спецификации в процессе проектирования осуществляется:

- a) анализ потребностей рынка
- b) увязка потребностей рынка с организационными и техническими возможностями компании
- c) составление концептуального проекта или эскиза будущего продукта
- d) разработка рабочего проекта будущего продукта

### **Тестовые задания для рубежного контроля**

#### **Вариант 1**

1. Мера оплаты труда на предприятии является объектом государственного нормирования и регулирования. Верно ли это?

- 1. Да.
- 2. Нет.

2. Организация труда – это категория, связанная с любой отраслью народного хозяйства. Верно ли это?

- 1. Да.
- 2. Нет.

3. Производственная операция – это:

- 1. Часть производственного процесса.
- 2. Работа, выполняемая на разных станках разными рабочими.
- 3. Часть трудового процесса, выполняемая одним или группой рабочих на одном и том же рабочем месте при неизменном предмете труда.
- 4. Работы, выполняемые на одном станке разными исполнителями.

4. Можно ли согласиться с утверждением, что нередко основной «секрет» успеха в выполнении приема труда передовыми рабочими состоит в выработке автоматизма действия без специально направленного внимания.

- 1. Да.
- 2. Нет.

5. Условием устойчивости хронорядов является:

- 1. Фактический коэффициент устойчивости должен быть менее или равен нормативному.
- 2. Фактический коэффициент устойчивости больше нормативного.

3. Нормативный коэффициент устойчивости меньше фактического коэффициента устойчивости.
4. Нормативный коэффициент устойчивости больше фактического коэффициента устойчивости.

6. Уровень специализации рабочего места определяет тип производства, степень подвижности рабочего места, уровень механизации и характер труда на рабочем месте. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

7. Какие существуют виды наблюдений?

1. Хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж.
2. Хронометраж, фотография рабочего времени и метод моментных наблюдений.
3. Метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений.
4. Метод непосредственных замеров, фотография рабочего времени и фотохронометраж.

8. При единичных и мелкосерийных типах производства необходимое оснащение на рабочее место может доставляться по мере необходимости.

Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

9. При какой форме организации труда наблюдается меньше случаев нарушения трудовой дисциплины труда.

1. Коллективной.
2. Индивидуальной.

10. Нормы труда требуют только технического обоснования. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

11. Справедливо ли утверждение, что трудовой прием – законченная совокупность трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом и имеющих определенное целевое назначение - выполнение части операций.

1. Да.
2. Нет.

12. При поточном методе производства рабочие места оснащаются постоянным оборудованием, приспособлениями, инструментом и т.д. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

13. Трудовые процессы в зависимости от их организации могут быть:

1. Индивидуальные и непрерывные.
2. Прерывные и периодические.
3. Индивидуальные, групповые, непрерывные, прерывные, периодические и предметно-замкнутые.
4. Предметно-замкнутые.

14. За счет какого вида разделения труда на рабочих местах формируются операции по длительности, содержательности, повторяемости:

1. Технологического.
2. Функционального.
3. Профессионального.
4. Квалификационного.

15. Время выполнения производственного задания подразделяется на:

1. Подготовительно-заключительное, основное время и время обслуживания рабочего места.
2. Время технического обслуживания, основное и вспомогательное время
3. Подготовительно-заключительное и оперативное время.
4. Подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

15. Укажите при каких типах производства планово-предупредительная форма обслуживания рабочих мест является целесообразной:

1. Единичном.
2. Мелко-серийном.
3. Серийном.
4. Крупно-серийном.
5. Массовом.

16. Суть аналитического метода нормирования труда состоит в следующем:

1. Операция расчленяется на составляющие ее элементы, на основе анализа производственных возможностей рабочего места проектируется рациональный состав операции и определяются необходимые затраты времени на каждый из проектированных элементов и операцию в целом.
2. Норма времени определяется в целом на операцию или изделие без расчленения ее на элементы на основе статистических данных о выполнении норм на аналогичную операцию.
3. Норма времени рассчитывается на основании опыта нормировщика (мастера).
4. Норма времени определяется на операцию (или изделие) путем ее сравнения с выполнявшейся ранее аналогичной операцией.

17. Можно ли согласиться с утверждением, по при подготовке производства, обязательно должно осуществляться и проектирование системы организации труда?

1. Да.
2. Нет.

## **Вариант 2.**

1. Какой из перечисленных процессов относится к ручным?

1. Пошив на швейной машинке.
2. Слесарная обработка деталей.
3. Варка стекломасса.
4. Обработка деталей с ручной подачей на металлообрабатывающих станках.

2. Только проведение комплексной работы по всем элементам системы организации труда позволит привести в действие резервы роста производительности труда, получить наибольший экономический и социальный эффект. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

3. Какой из перечисленных процессов относится к машинным?



1. Изготовление ткани.
2. Действия по перемещению сырья.
3. Клепка молотком.
4. Гальванические процессы.

4. К автоматизированному процессу относят:

1. Сборка узлов или изделий.
2. Обработка изделий на станках.
3. Выработка ткани на автоматических станках.
4. Термические процессы.

51. Несмотря на четко определенный круг самостоятельных проблем, организация труда неразрывно связана с системами, входящими в организацию производства и управление. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

6. Без учета типа производства нельзя разработать эффективную систему обслуживания применительно к основному объекту воздействия. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

7. К аппаратным процессам относят:

1. Клепка пневматическим инструментом.
2. Обработка детали на токарном станке.
3. Гальванические процессы.
4. Прядение.

8. Считаете ли вы верным утверждение, что состояние трудовой дисциплины не одинаково в основных и вспомогательных цехах:

1. Да.
2. Нет.

9. Как расчленяется операция в трудовом отношении?

- 1) На трудовые движения.
- 2) На трудовые движения, действия, трудовые приемы, комплексы приемов.
- 3) На трудовые действия.
- 4) На трудовые приемы.

10. Норма времени – это:

- 1) Количество рабочего времени на изготовление партии изделий.
- 2) Количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих.
- 3) Затраты рабочего времени на изготовление всех изделий в цехе.
- 4) Затраты времени на изготовление всей продукции на предприятии.

11. В техническом отношении операция делится на:

1. Трудовые движения.
2. Комплексы приемов.
3. Трудовые приемы.
4. Переходы и проходы.

12. Укажите какие существуют виды производственных бригад:

1. Комплексные.
2. Сменные.
3. Сквозные.
4. Специализированные.

13. При любом типе производства изучаются методы труда. Верно ли это?

1. Да.
2. Нет.

14. Норма обслуживания – это:

- 1) Установленное количество единиц оборудования, которое должно обслуживаться одним рабочим.
- 2) Количество единиц оборудования, которое должно обслуживаться одним рабочим или группой рабочих при определенных организационно-технических условиях.
- 3) Установленное количество единиц оборудования (число рабочих мест, квадратных метров площади и т.д.), которое должно обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации при определенных организационно-технических условиях в течении смены.
- 4) Число квадратных метров площади, которое должно обслуживаться группой рабочих соответствующей квалификации.

15. Укажите, в какой из перечисленных ниже организаций не следует внедрять систему мероприятий по совершенствованию организации труда:

1. Конструкторском бюро.
2. Поликлинике.
3. На оптовом складе.
4. Туристической фирме.
5. Продовольственном магазине.
6. Отделении милиции.

16. В какой цвет следует окрашивать элементы интерьера и стены помещения, где выполняются монотонные работы:

1. Спокойные и холодные цвета, невысокой насыщенности.
2. Яркие бодрящие цвета.

17. Нормы труда по степени укрупнения делится на:

- 1) Дифференцированные (элементные), укрупненные и комплексные.
- 2) Типовые и единые.
- 3) Местные, отраслевые и общепромышленные.
- 4) Разовые, временные, условно-постоянные и сезонные.

18. Для проектирования рациональных трудовых процессов и их нормирование при единичном и мелкосерийном методах ремонта обычно используются:

1. Укрупненные нормативы времени на приемы в целом.
2. Нормативы времени на трудовые действия и движения.

## **Темы докладов, эссе, рефератов по дисциплине**

### **Тема. Планирование операций и управление ими**

1. Методические положения по разработке оперативно-календарных планов.
2. Портрет современного операционного менеджера
3. «Бережливое производство»
4. Рациональное планирование рабочего времени
5. Последовательное календарное планирование.
6. Практические методы календарного планирования.
7. Планирование загрузки производственных мощностей.
8. Управление запасами материалов.
9. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий.
10. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих.
11. Проектирование операционной системы «Точно в срок».
12. Контур управленческого контроля над операционным процессом
13. Мониторинг операций.
14. Техническое и программное обеспечение системы управления производством.
15. Организация автоматизированного управления производством.

### **Тема. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

1. Разработка маркетингового плана по запуску на рынок нового товара.
2. Моделирование организации.
3. Разработка операционной стратегии фирмы.
4. Управление производством на базе MRP.
5. Операционная интеграция процесса управления.
6. Операционные системы производственных и сервисных компаний.
7. Системный подход к управлению операциями.
8. Проектирование изделий и процессов производства.
9. Проектирование продуктов и процессов в сфере услуг.
10. Размещение и проектирование операционных мощностей.
11. Создание операционной системы предприятия.
12. Сущность управления операциями.
13. Управление операциями в международной индустрии гостеприимства.
14. Оперативное управление и планирование выпуска продукции.
15. Согласование операционной и рыночной стратегий.
16. Планирование операций и управление ими.
17. Управление операциями в логистических системах.

## Задачи по дисциплине

### Тема. Автоматизация производства

#### Задача № 1

Цена изделия, составила в базовом периоде 200 тыс. ден. ед., в плановом повысилась на 10%. Пост издержки = 2000 тыс. ден. ед., удельные переменные 60 тыс. ден. ед. Определить, как изменение цены повлияет на критический объем продаж.

#### Задача № 2

В базовом периоде предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80 тыс. ден. ед. за изделие. Пост расходы = 70000 тыс. ден. ед., удельные переменные = 60 тыс. ден. ед. В отчетном реализовано 6000 изд. В плановом предусматривается увеличение прибыли на 10% по сравнению с отчетным. Определить плановый объем реализованной продукции в натуральном и денежном выражении.

#### Задача № 3

Предприятие производит изделие по цене 210 тыс. ден. ед. Общие постоянные расходы на него = 2000 тыс. Удельные переменные расходы в первом квартале = 160 тыс. Во втором цены на материалы снизились на 10%, что привело к снижению удельных переменных расходов на 10%. Определить, как повлияло на критический объем изменение цен на материалы.

#### Задача № 4.

Ткацкая фабрика работает в 2 смены, количество станков на начало = 500 ед. С 1-го апреля планируется ввести 60, а с 1 августа вывести 50 станков. Календарный фонд = 365 дней, номинальный = 260, план простоя = 5%, производительность 1 станка 4 м ткани в час, планируется выпуск = 7500 тыс м. Определить производственную мощность и коэффициент ее использования.

#### Задача № 5.

Тактическим планом предусмотрено: выпустить основную продукции на сумму 325,6 млн ден ед.; работ промышленного характера, выполненных на сторону 41,15 млн ден ед; изготовить полуфабрикатов на сумму 23,7 млн ден ед; в том числе 80% на собственное потребление. Размер незавершенного производства планируется на конец года увеличить на 5 млн ден ед. Стоимость материальных затрат = 40% от товарной продукции. Определить планируемую величину реальной, товарной и валовой продукции.

### Тема. Управление запасами

#### Задача № 1.

Определите производственную мощность и фактический размер выпуска. Кол-во станков в цехе 30, норма времени на обработку единицы = 0,6 ч., в 2 смены, смена 8 ч., регламентируемые простои 3% режимного фонда, коэффициент используемой производственной мощности 0,82; число раб-х дней в году 255.

#### Задача № 2.

Фабрика производит два вида красок: первый – для наружных, а второй – для внутренних работ. Для производства красок используются два ингредиента: А и В. Максимально возможные суточные запасы этих ингредиентов составляют 6 и 8 т

соответственно. Известны расходы А и В на 1 т соответствующих красок (табл. 1.1). Изучение рынка сбыта показало, что суточный спрос на краску 2-го вида никогда не превышает спроса на краску 1-го вида более, чем на 1 т. Кроме того, установлено, что спрос на краску 2-го вида никогда не превышает 2 т в сутки. Оптовые цены одной тонны красок равны: 3 тыс. руб. для краски 1-го вида; 2 тыс. руб. для краски 2-го вида.

Необходимо построить математическую модель, позволяющую установить, какое количество краски каждого вида надо производить, чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Параметры задачи о производстве красок

Ингредиенты	Расход ингредиентов, т ингр./т краски		Запас, т ингр./сутки
	Краска 1-го вида	Краска 2-го вида	
А	1	2	6
В	2	1	8

### Задача № 3.

Выполнить заказ по производству 32 изделий И1 и 4 изделий И2 взялись бригады №1 и №2. Производительность бригады №1 по производству изделий И1 и И2 составляет соответственно 4 и 2 изделия в час, фонд рабочего времени этой бригады 9,5 ч. Производительность бригады №2 – соответственно 1 и 3 изделия в час, а ее фонд рабочего времени – 4 ч. Затраты, связанные с производством единицы изделия, для бригады №1 равны соответственно 9 и 20 руб., для бригады №2 – 15 и 30 руб.

Составьте математическую модель задачи, позволяющую найти оптимальный объем выпуска изделий, обеспечивающий минимальные затраты на выполнение заказа.

### Задача № 4.

Для пошива одного изделия требуется выкроить из ткани 6 деталей. На швейной фабрике были разработаны два варианта раскроя ткани. В таблице приведены характеристики вариантов раскроя  $10 \text{ м}^2$  ткани и комплектность, т.е. количество деталей определенного вида, которые необходимы для пошива одного изделия. Ежемесячный запас ткани для пошива изделий данного типа составляет  $405 \text{ м}^2$ . В ближайший месяц планируется сшить 90 изделий.

Постройте математическую модель задачи, позволяющую в ближайший месяц выполнить план по пошиву с минимальным количеством отходов.

Таблица - Характеристики вариантов раскроя отрезов ткани по  $10 \text{ м}^2$

Вариант раскроя	Количество деталей, шт./отрез						Отходы, $\text{м}^2$ /отрез
	1	2	3	4	5	6	
1	60	0	90	40	70	90	0,5
2	80	35	20	78	15	0	0,35
Комплектность, шт./изделие	1	2	2	2	2	2	

### Задача № 5.

Заводы некоторой автомобильной фирмы расположены в городах А, В и С. Основные центры распределения продукции сосредоточены в городах D и E. Объемы производства указанных трех заводов равняются 1000, 1300 и 1200 автомобилей ежеквартально. Величины квартального спроса в центрах распределения составляют 2300 и 1400 автомобилей соответственно. Стоимости перевозки автомобилей по железной дороге по каждому из возможных маршрутов приведены в табл.

Таблица - Стоимость перевозки автомобилей, руб./шт.

	D	E
А	80	215

В	100	108
С	102	68

Постройте математическую модель, позволяющую определить количество автомобилей, перевозимых из каждого завода в каждый центр распределения, таким образом, чтобы общие транспортные расходы были минимальны.

### Тема. Измерение производительности

#### Задача № 1.

На фабрике эксплуатируются три типа ткацких станков, которые могут выпускать четыре вида тканей. Известны следующие данные о производственном процессе:

-производительности станков по каждому виду ткани, м/ч

$$(\lambda_{ij}) = \begin{pmatrix} 24 & 30 & 18 & 42 \\ 12 & 15 & 9 & 21 \\ 8 & 10 & 6 & 14 \end{pmatrix};$$

-себестоимость тканей, руб./м

$$(c_{ij}) = \begin{pmatrix} 2 & 1 & 3 & 1 \\ 3 & 2 & 4 & 1 \\ 6 & 3 & 5 & 2 \end{pmatrix};$$

-фонды рабочего времени станков ( $a_i$ ): 90, 220, 180 ч;

-планируемый объем выпуска тканей ( $b_j$ ): 1200, 900, 1800, 840 м.

Требуется распределить выпуск ткани по станкам с целью минимизации общей себестоимости производства ткани.

#### Задача № 2.

Постройте сетевую модель программы опроса общественного мнения, которая включает разработку (А; 1 день) и распечатку анкет (В; 0,5 дня), прием на работу (С; 2 дня) и обучение (D; 2 дня) персонала, выбор опрашиваемых лиц (Е; 2 дня), рассылку им анкет (F; 1 день) и анализ полученных данных (G; 5 дней).

#### Задача № 3.

Постройте сетевую модель, включающую работы А, В, С, ..., L, которая отображает следующее упорядочение работ:

- 1) А, В и С – исходные операции проекта;
- 2) А и В предшествуют D;
- 3) В предшествует Е, F и H;
- 4) F и С предшествует G;
- 5) Е и H предшествуют I и J;
- 6) С, D, F и J предшествуют K;
- 7) K предшествует L.

#### Задача № 4.

Пусть затраты на заказ равны 10 руб., затраты на хранение продукции 1 руб. в сутки, интенсивность потребления товара 5 шт. в день, цена товара – 2 руб. за штуку, а при объеме закупки 15 шт. и более – 1 руб. Определите оптимальный размер заказа, цену покупки и затраты на УЗ.

### Задача № 5.

Объем продажи некоторого магазина составляет в год 500 упаковок супа в пакетах. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Цена покупки одного пакета равна 2 руб. За доставку заказа владелец магазина должен заплатить 10 руб. Время доставки заказа от поставщика составляет 12 рабочих дней (при 6-дневной рабочей неделе). По оценкам специалистов, издержки хранения в год составляют 40 коп. за один пакет. Необходимо определить: сколько пакетов должен заказывать владелец магазина для одной поставки; частоту заказов; точку заказа. Известно, что магазин работает 300 дней в году.

## Задания для самостоятельной работы по дисциплине «Управление операциями»

### Задания:

#### Задание № 1.

Фирма «Фасад» производит двери для продажи местным строительным компаниям. Репутация фирмы позволяет ей продавать всю производимую продукцию. На фирме работает 10 рабочих в одну смену (8 рабочих часов), 5 дней в неделю, что дает 400 часов в неделю. Рабочее время поделено между двумя существенно различными технологическими процессами: собственно производством и конечной обработкой дверей. Из 400 рабочих часов в неделю 250 отведены под собственно производство и 150 под конечную обработку. «Фасад» производит 3 типа дверей: стандартные, полированные и резные. В таблице приведены временные затраты и прибыль от продажи одной двери каждого типа.

	Время на производство (мин)	Время на обработку (мин)	Прибыль
Стандартные	30	15	\$45
Полированные	30	30	\$90
Резные	60	30	\$120

- a. Сколько дверей различных типов нужно производить, чтобы максимизировать прибыль?
- b. Оптимально ли распределение рабочего времени между двумя технологическими процессами (производство и конечная обработка)? Как изменится прибыль, если распределить рабочее время между этими процессами оптимально?
- c. На предстоящей неделе «Фасад» должен выполнить контракт на поставку 280 стандартных, 120 полированных и 100 резных дверей. Для выполнения заказа «Фасад» может закупить некоторое количество полуфабрикатов дверей у внешнего поставщика. Эти полуфабрикаты «Фасад» может использовать только для производства стандартных и полированных, но не резных дверей. При этом изготовление стандартной двери требует лишь 6 мин процесса обработки, а полированной - 30 мин обработки (процесс собственно производства для этих полуфабрикатов не требуется). Полученная таким образом стандартная дверь приносит \$15 прибыли, а полированная - \$50. Предполагая, что по-прежнему 250 часов в неделю отведено под производство и 150 под обработку, определите сколько и каких дверей «Фасад» должен произвести самостоятельно, и сколько полуфабрикатов закупить для изготовления стандартных и полированных дверей?
- d. Как изменится оптимальный план, полученный при выполнении предыдущего пункта, если правильно распределить время между собственно производством и

обработкой дверей? Каково будет правильное распределение в данном случае?

### Задание № 2.

Некий бизнесмен, удалясь от дел, решает вложить часть своих накоплений в размере \$1 млн. в акции известных компаний. Его помощник собрал данные о доходности 15 компаний за последние 11 лет. Эти данные приведены в таблице.

Компания	Доход по акциям компании, %										
	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00
APPLE	13	36	13	-46	15	4	-33	-29	92	202	-67
BOEING	10	0	-22	8	19	63	33	11	-25	4	61
BP AMOCO	20	-12	-28	40	35	30	46	23	14	40	-22
DEBEERS	-1	68	-59	64	11	33	9	-29	-26	83	2
DOW CHEM	-24	14	15	13	13	16	22	22	0	30	-15
DU PONT	1	30	12	1	14	32	46	31	-4	6	-27
EXXON	8	16	1	5	-4	28	22	29	23	7	14
FIAT	-39	-16	-23	24	62	-17	-5	16	4	-8	-10
FORD	-36	-11	75	47	-14	7	13	36	31	-13	-15
GE	-12	21	25	20	-7	50	50	43	23	48	14
G. MOTORS	-7	-11	9	68	-28	35	21	10	27	25	-28
INTEL	-3	11	74	72	0	95	108	28	41	33	-10
LOCKHEED	-21	45	17	35	-2	76	22	8	9	-62	56
MICROSOFT	58	106	38	-12	54	38	83	82	80	44	-39
PEPSICO	34	18	33	-2	-12	57	9	26	9	-16	23

Бизнесмен желает обеспечить доход не менее 18% в год при наименьшем риске. Он слышал, что портфель с наименьшим риском следует формировать по методу Марковица.

Суть этого подхода состоит в том, что дисперсия доходности (т.е. риск) портфеля из двух, например, видов акций, может быть меньше, чем дисперсия любой из этих акций, в случае, когда доходность по акциям меняется в противофазе. Т.е. в то время, когда доходность по одной из акций падает, по другой она обычно растет. Это видно из стандартной формулы для расчета дисперсии суммы двух случайных величин. Если в первую акцию (дисперсия  $\sigma_1^2$ ) вложено  $p$  % денег, а во вторую (дисперсия  $\sigma_2^2$ )  $q$  % денег, то дисперсию портфеля можно рассчитать по формуле:

$$\sigma_{\text{портфеля}}^2 = p^2 \sigma_1^2 + q^2 \sigma_2^2 + 2p_{12} p \sigma_1 q \sigma_2$$

В этой формуле через  $p_{12}$  обозначен коэффициент корреляции между доходностями двух акций. Дисперсия такого пакета будет меньше наименьшей из двух акций, если только коэффициент корреляции не слишком близок к единице и если распределение средств по акциям не слишком ассиметрично. Разумеется, наиболее сильно дисперсия уменьшается, если коэффициент корреляции отрицателен. Увеличение числа акций в пакете снижает его дисперсию еще больше. Этот эффект известен в финансах как диверсификация портфеля.

Для  $N$  видов акций эта формула имеет вид

$$D = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N x_i x_j \text{Cov}(R_i, R_j)$$

где  $\text{Cov}(R_i, R_j)$  - ковариации доходности для всех пар видов акций, а  $x_i$  - доли капитала, вложенные в каждый вид акций.

а) Постройте таблицу Excel, позволяющую рассчитать риск портфеля и его средний доход. Для расчета взаимных и собственных дисперсий различных акций используйте функцию Excel =КОВАР( ).

б) Каковы риск (корень из дисперсии портфеля) и ожидаемый доход при



вложении одинаковой суммы во все акции?

с) Сформулируйте на основе построенной таблицы задачу для Поиска решения (она получится квадратичной по переменным) и найдите портфель с минимальным риском, дающий не менее 18% дохода.

д) Каков будет доход портфеля, если добиваться наименьшего возможного риска? Как возрастет риск, если потребовать не менее 25% дохода?

### Задание № 3.

Менеджер производственного отдела фирмы, выпускающей электронное оборудование составляет оптимальный план выпуска 3 типов магнитофонов.

Тип	Сборка (часов)	Проверка (часов)	Упаковка (мин)	Себестоимость	Цена
A	5	1.2	8	\$70	\$110
B	3	1.0	8	\$60	\$90
C	2	1.6	8	\$50	\$85
Ресурсырабочеговремени	500 часов	160 часов	900 минут		

а. Какое количество магнитофонов каждого типа нужно собирать, чтобы максимизировать прибыль

б. Все ли типы моделей выгодно производить? Если имеется убыточная модель, что нужно изменить, чтобы ее производство стало выгодным? Можно ли изменить что-то в технологии или в ценах так, чтобы все модели стали выгодными? Попробуйте сделать это, представьте варианты решений.

с. Представьте, что Вы можете установить 100 сверхурочных часов для сборки или 2 сверхурочных часа для упаковки. Что более выгодно? Подтвердите все ваши ответы вычислениями.

### Задание № 4.

Хозяйство имеет 1000 га пахотной земли, на которых традиционно выращивают кукурузу, горох, рожь и пшеницу. Посевные площади, занятые под разные культуры, изменяются, в зависимости от изменения средних закупочных цен и других условий.

В предстоящем сезоне прогнозируются следующие урожаи для традиционных культур: кукурузы - 12 ц/га, гороха - 19 ц/га, ржи - 14 ц/га и пшеницы - 20 ц/га.

В соответствии с этим ожидаемые средние закупочные цены на зерновом рынке составят 3500, 5200, 3000 и 3200 рублей за тонну зерна соответственно.

Можно считать, что издержки по выращиванию этих культур от погодных условий практически не зависят и составляют 2600, 3300, 2000 и 2300 рублей на тонну зерна.

а. Сколько гектар земли должны быть заняты каждой культурой, если вы желаете максимизировать прибыль хозяйства? Учтите, что удобных для выращивания ржи и пшеницы земель не более 700 га. Кроме этого, максимальное количество зерна, которое можно разместить на рынке, составляет 200 тонн для кукурузы, 400 тонн для гороха, 500 тонн для ржи и 1200 тонн для пшеницы. Хозяйство имеет контракты на поставку 100 тонн кукурузы и 200 тонн пшеницы, которые безусловно должны быть выполнены.

б. Представьте, что хозяйство ограничено в средствах и не может израсходовать на выращивание и уборку урожая более 4 млн. руб. Как это повлияет на максимальную прибыль?

### Задание № 5.

Владелец мебельной фабрики рассматривает возможность ввода на своем предприятии сверхурочной работы и хочет оптимизировать использование этого дополнительного времени. Фирма выпускает пять различных изделий: стулья, столы, бюро, книжные шкафы, и сервировочные тележки. Соответствующая прибыль за единицу - \$ 16, \$ 30, \$ 40, \$ 42, и \$ 32. Продукция требует одних и тех же основных операций: обрезка, шлифовка и отделка и сборка. Необходимое для выполнения этих операций время для каждого их изделий приведено в таблице.

Время на операцию (мин)	Обрезка	Шлифовка	Сборка
Стул	8	12	4
Стол	6	10	3
Бюро	9	15	5
Книжный шкаф	9	12	4
Сервировочная тележка	12	8	6

Имеется 320 мин. для обрезки, 400 для отделки, и 270 для сборки в планируемое сверхурочное время.

- Какая комбинация изделий должна быть произведена в это время, чтобы максимизировать прибыль? Какой будет общая прибыль?
- Выгодно ли производить все изделия? Если имеется изделие, которое не выгодно производить, что нужно изменить, чтобы его производство стало выгодным?
- Можно ли изменить что-то в технологии или в ценах так, чтобы все изделия стали выгодными? Исследуйте это. Опишите результаты.
- Допустим, что Вы можете установить 100 сверхурочных минут, но для только одной из основных операций? На какую операцию стоит выделить это время? Сколько при этом получится прибыли? Подтвердите все ваши ответы вычислениями.

### Задание № 6.

Компания поставляет фруктовые соки и напитки (смеси соков). Список продукции фирмы и цена за литр приведены в таблице:

	Цена за литр, руб
Яблочный сок	40
Виноградный сок	42
Клюквенный сок	37
Яблочно-виноградный	40
Яблочно-клюквенный	39
Фруктовая смесь	42

Состав смесей: яблочно-виноградный - 70% яблочный сок и 30% виноградный сок, яблочно-клюквенный - 60% яблочный сок и 40% клюквенный сок, и фруктовая смесь - 50% яблочный сок, 20% виноградный сок и остальное - клюквенный сок.

В настоящий момент на складе компании имеется 3000 литров яблочного сока, 1900 литров виноградного сока, и 2500 литров клюквенного сока. Менеджер хочет выяснить, сколько пакетов каждого изделия нужно выпустить, чтобы максимизировать прибыль. Себестоимость литра яблочного сока - 20 руб., виноградного сока - 23 руб. и клюквенного сока - 18 руб. Все напитки упакованы в стандартные пакеты емкостью 1 литр.

Компания имеет заказ на 600 пакетов яблочного сока, 300 пакетов яблочно-виноградного сока и 1000 пакетов фруктовой смеси. Заказ должен быть выполнен в текущую поставку. Опыт показывает, что ни один из видов продукции не следует производить в количестве более чем 2000 пакетов.

- Составьте план розлива, дающий наибольшую прибыль в сложившейся ситуации.

- б. Получите отчет об устойчивости для найденного оптимального плана. Объясните, что означают нормированные стоимости для яблочного сока, яблочно-виноградного сока и для фруктовой смеси. Сколько пакетов яблочного и яблочно-виноградного сока следовало бы произвести, если бы заказ на эти две позиции отсутствовал?
- с. Допустим, что Вы можете закупить дополнительные 300 литров сока. Яблочный, виноградный или клюквенный сок вы предпочтете? Сколько дополнительной прибыли вы можете получить, по сравнению с первоначальным планом?

### Задание № 7.

Менеджер фирмы хочет установить оптимальный план производства пяти типов продукции. Менеджер собрал необходимую информацию, которая суммирована в следующей таблице.

	На единицу продукции		
	Сборка, часов	Складские площади, кв. м	Прибыль, ед.
Тип А	2.5	6	100
Тип В	4	8	150
Тип С	5	8	170
Тип D	3	9.5	180
Тип E	3.5	9	160

Общее количество доступного ресурса рабочего времени - 680 часов.

Складские площади ограничены 1500 кв.м.

- а. Решите, какое количество каждого типа продукции нужно произвести, чтобы максимизировать прибыль. Все ли типы моделей выгодно производить?
- б. Какое количество каждого типа продукции нужно произвести, чтобы максимизировать прибыль, если имеются затраты на наладку оборудования в количестве: \$ 200 для типа А, \$ 500 для типа В, \$ 1000 для С, \$ 1400 для типа D, \$ 900 для E. Сколько моделей продукции теперь выгодно производить?
- с. Как изменится оптимальный план и количество производимых типов продукции, если складские площади увеличить на 30 кв. м.? Уменьшить на 30 кв. м.? Какой ресурс оказывается лимитирующим в каждом из этих двух случаев?

### Задание № 8.

Корпорация предполагает запустить новое изделие на трех своих предприятиях, в настоящее время обладающих избыточными производственными мощностями. Предполагается выпускать четыре различных модели нового изделия: РС-11, РС-18, РС-22 и РС-20, которые будут приносить прибыль: 220, 310, 375 и 480 у.е. соответственно.

Каждая модель требует различные площади для хранения на складе до момента отгрузки в конце месяца: 1, 1.4, 1.6 и 2.2 м<sup>2</sup>. Затраты рабочего времени на выпуск этих изделий на трех предприятиях и складские площади даны в таблице.

	Затраты времени на производство ед. изделий, часов				Площадь имеющихся складов, м <sup>2</sup>
	РС-11	РС-18	РС-22	РС-20	
Предприятие X	0.38	0.4	0.41	0.5	1100
Предприятие Y	0.32	0.35	0.38	0.42	1000
Предприятие Z	0.64	0.7	-	0.9	900

Объемы ежемесячной рыночной потребности для каждой модели: 470, 700, 650 и 300 штук соответственно. Предприятия могут работать 12 часов в день при 24 рабочих днях в месяц.

а. Какое количество изделий каждой модели должно быть произведено на каждом предприятии, чтобы получить наибольшую прибыль?

б. Способна ли корпорация удовлетворить потребности рынка? Какой из ресурсов корпорации является наиболее «дефицитным»? Имеет ли корпорация необходимое количество производственных возможностей, чтобы удовлетворить потребности рынка?

с. На сколько следует увеличить складские площади Предприятия Y, чтобы сбалансировать его ресурсы?

### Задание № 9.

Цех производит 7 различных видов деталей для двигателей A, B, C1, C2, D, E6, F имея в своем распоряжении перечисленный ниже парк из 6 видов универсальных станков:

1 шт -WWZ, 1 шт -SHG, 2 шт -BSD, 2 шт -SDU, 1 шт -ARM, 2 шт -USI.

Обработка на	A	B	C1	C2	D	E6	F
WWZ	0.112	0.102	0.105	0.087	0.088	0.116	0.071
SHG	0	0.226	0.146	0.19	0.244	0.234	0.184
BSD	0.24	0.15	0.25	0.18	0.20	0.23	0.15
SDU	0.33	0.29	0.36	0.36	0.29	0.29	0.00
ARM	0.05	0.06	0.06	0.04	0.06	0.06	0.04
USI	0.15	0.00	0.00	0.14	0.0	0.15	0.15
Прибыль	5	4	5	4	7	5	2
Потребность рынка, штук	300	600	500	400	220	50	300

Время, требуемое для обработки единицы каждого продукта на каждом станке (в часах), вклад в прибыль от производства единицы каждого продукта и рыночный спрос на каждый продукт за месяц даны в таблице. Цех работает 12 часов в день. Каждый месяц содержит 26 рабочих дней. Т.к. сбыт изделий A и F тесно связан друг с другом, желательно выпускать их в равных количествах.

а. Составьте оптимальный план производства.

б. Определите, производство каких продуктов лимитировано рынком, и каких - техническими возможностями цеха.

с. Какие машинные ресурсы должны быть увеличены в первую очередь, чтобы добиться максимального увеличения прибыли (при заданных потребностях рынка)?

д. Есть ли продукт, который невыгодно производить? Почему? Что нужно изменить, чтобы все продукты стало выгодно производить?

### Задание № 10.

Компания должна арендовать складское пространство на следующие 6 месяцев года. Известно, какие площади будут требоваться в каждом из этих месяцев. Однако, так как эти пространственные требования весьма различны, неясно, арендовать ли максимальную площадь на 6 месяцев, арендовать ежемесячно только те площади, которые востребованы в данном месяце или попытаться составить оптимальный план аренды на следующие 6 месяцев и заключать договоры по мере необходимости на один или несколько месяцев в соответствии с планом.

Требуемые площади: 30, 20, 40, 10, 50 и 20 тыс.м<sup>2</sup> в январе, феврале, ..., июне месяце соответственно. Стоимость аренды 1м<sup>2</sup> на 1, 2, 3, 4, 5 и 6 месяцев: 7; 12.8; 18.6; 23.6; 27.5 и 31.2 \$ соответственно, оплата вперед за весь срок в пределах 6 мес.

Учтите, что в январе расходы на аренду не должны превышать \$400 тыс., а в феврале и в марте по \$200 тыс.

- a. Составьте план аренды, минимизирующий затраты.
- b. Сравните с оптимальным планом различные варианты аренды, которые можно было бы предложить не решая задачу (скажем те, что были упомянуты в условии задачи).
- c. Представьте, что никаких финансовых ограничений нет, сколько денег можно было бы сэкономить на соответствующем этому случаю плане аренды?
- d. Рассмотрите вопрос о кредите, который можно взять в январе под 5% в месяц, чтобы реализовать этот лучший план. Помните, что в реальности вы можете выплатить в первые три месяца только 400, 200 и 200 тыс. соответственно, а в следующие 3 мес. ваши финансовые возможности не ограничены. Стоит ли взять кредит?

### **Вопросы к зачету:**

1. Понятие операций.
2. Характеристика внешнего окружения организации.
3. Производство как объект управления.
4. Принципы организации производственного процесса.
5. Системное представление операционного процесса.
6. Примеры преобразования ресурсов.
7. Граница и внешнее окружение операционной системы.
8. Операционный менеджер: цели, роль.
9. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии.
10. Критерии выбора стратегии.
11. Этапы разработки операционной стратегии.
12. Направления операционной стратегии.
13. Измерения, используемые при формировании операционной стратегии.
14. Методы прогнозирования будущего спроса.
15. Последовательность операций при проектировании нового товара.
16. Методы повышения производственных показателей.
17. Типы операционных процессов.
18. Измерение производительности операций.
19. Типы схем операционного процесса.
20. Задачи и методы планирования операций.
21. Планирование производственных мощностей.
22. Последовательное календарное планирование.
23. Планирование операций, используя диаграмму Ганта.
24. Планирование операций, используя метод сетевого планирования.
25. Планирование материального обеспечения.
26. Планирование загрузки производственных мощностей.
27. Управление запасами материалов.
28. Методы расчета производственного цикла.
29. Критерии оценки эффективности и результативности операций.
30. Способы обеспечения эффективности и результативности производства.
31. Информационное обеспечение системы управления производством.
32. Техническое обеспечение системы управления производством.
33. Организация автоматизированного управления производством.
34. Стратегии управления предложением и спросом.
35. Стратегии планирования операций.
36. Стратегии управления операциями.

### Вопросы к экзамену:

1. Модель преобразования. Схема входа-выхода. Характеристика внешнего окружения организации. Понятие операций.
2. Производство как объект управления. Принципы организации производственного процесса.
3. Системное представление операционного процесса. Примеры операционных систем.
4. Ресурсы. Процессы. Примеры преобразования ресурсов. Граница и внешнее окружение операционной системы.
5. Операционные менеджеры. Цели операционных менеджеров. Роль операционных менеджеров.
6. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе операционной стратегии. Критерии выбора стратегии.
7. Этапы разработки операционной стратегии.
8. Направления операционной стратегии. Измерения, используемые при формировании операционной стратегии.
9. Контур управления операционным процессом.
10. Прогнозирование будущего спроса. Методы прогнозирования.
11. Последовательность операций при проектировании нового товара.
12. Проектирование процесса. Производственные показатели. Производственные нормы. Методы повышения производственных показателей.
13. Типы операционных процессов, включая типы процессов в сервисных операциях. Измерение производительности операций.
14. Схема операционного процесса. Типы схем. Основные положения по проектированию заданий.
15. Принципы проектирования работы по Хэкману и Олдхэму.
16. Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства.
17. Планирование производственных мощностей. Принципы составления плана размещения оборудования.
18. Последовательное календарное планирование. Практические методы календарного планирования.
19. Решение задач планирования операций, используя диаграмму Ганта.
20. Решение задач планирования операций, используя метод сетевого планирования.
21. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов. Диспетчирование производства.
22. Планирование загрузки производственных мощностей.
23. Управление запасами материалов.
24. Производственный цикл и его структура. Методы расчета производственного цикла. Пути сокращения производственного цикла.
25. Контур управленческого контроля над операционным процессом.
26. Мониторинг операций. Критерии оценки эффективности и результативности операций.
27. Совершенствование операций. Способы обеспечения эффективности и результативности производства.
28. Структура информационного обеспечения системы управления производством.
29. Техническое обеспечение системы управления производством.
30. Программное обеспечение системы управления производством.
31. Базы данных, используемые для управления производством.
32. Организация автоматизированного управления производством.
33. Стратегии управления предложением и спросом. Назначение и область применения, достоинства и недостатки стратегий.
34. Стратегии планирования операций. Назначение и область применения,

достоинства и недостатки стратегий.

35. Стратегии управления операциями. Назначение и область применения, достоинства и недостатки стратегий.

## **Интерактивная форма ведения занятий**

### **Тема 2. Системное представление операционного процесса**

**Занятие проводится в форме лекции-диалога.**

**Регламент:** выступление лектора – 40 мин, выступающим с сообщениями по проблемам – по 10 мин. Выступающим в дискуссии – 2-3 мин. Обсуждение проблем – 20 мин. Подведение итогов 10 мин.

**На занятии рассматриваются следующие проблемы:** Производство как объект управления. Цели, задачи управления производством. Функции управления производством. Производственный процесс и принципы его организации. Управление производством. Системное представление. Примеры операционных систем. Разработка продукта и выбор процесса производства. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания. Ресурсы. Процессы. Граница и внешнее окружение операционной системы организации. Внутренние и внешние потребители. Влияние дальнего и ближнего внешнего окружения. Конкуренты и потребители.

#### **Ход занятия:**

##### **I этап: введение в изучаемую проблему**

Анализ предложенных ситуаций и выявление алгоритма решения. Ориентировать обучаемых на предмет предстоящего разговора, нацеливать их не на перечисление, а, напротив, на вдумчивый поиск, анализ, соотнесение определенной нормы с конкретной жизненной ситуацией и т. д.

##### **II этап: Групповая работа.**

Студенты делятся на несколько групп в зависимости от количества обучающихся. Распределяются по группам проблемы вопросы, которые необходимо подготовить каждой группе. Студенты высказывают свою точку зрения, обмениваются мнениями и ходе полемики ищут оптимальные варианты. Преподаватель наблюдает за работой подгрупп, отвечает на возникшие вопросы, напоминает о необходимости уложиться в установленное время.

##### **III этап: Подведение итогов.**

Целесообразно подводить итоги и давать оценку результатов анализа после завершения обсуждения каждого документа. Преподаватель также после обсуждения каждого документа делает вывод по итогам, оценивает работу подгрупп.

Подводится итог коллективной работы. Выделяются наиболее оптимальные решения проблем, изложенные в документах. Дается окончательная оценка работы группы.

### **Тема 5. Проектирование систем операционного менеджмента**

**Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа).**

**Постановка проблемы: Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.**

**Содержание презентации:**

Проектирование процесса.

Производственные показатели.

Производственная планировка.

Типы производственной планировки: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация - 40 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (20 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут).

**Тема 9. Автоматизация производства**

**Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа).**

**Постановка проблемы:Переход современных организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг.**

**Содержание презентации:**

Радиочастотная идентификация.

Гибкие производственные системы.

Системы автоматизированного проектирования и производства.

Компьютерные программы управления жизненным циклом товара.

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация - 40 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (20 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут).

**Тема 10. Управление запасами**

**Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа).**

**Постановка проблемы:Планирование потребности в запасах.**

**Содержание презентации:**

Значение запасов.

Оптимальный размер заказа.

Планирование потребности в материалах.

Изделия зависимого спроса.

Системы just-in-time (точно в срок).

Логистика и управление дистрибуцией.

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация - 40 минут
2. Общая дискуссия, вопросы (20 мин);
3. Выступление преподавателя, его ответ на вопросы (20 мин).

Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие (10 минут).



## **Тема. Операционные менеджеры**

**Занятие проводится в форме дискуссии.**

**Цель** – разработать социально-психологический портрет идеального операционного менеджера.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Сущность услуг. Проектирование сервисных организаций. Сервисная стратегия: направленность и преимущества. Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица. Стратегическое назначение матрицы. Сервисный план. Три типа сервисных систем. Метод поточной линии. Метод самообслуживания. Сервисные гарантии как основа для проектирования.

### **Постановка проблемы:**

Составьте социально-психологический портрет идеального операционного менеджера.

## **Тема. Характеристика производственных организаций и компаний**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

**Цель** – изучить инструменты и приемы операционного менеджмента в производственных организациях.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки. Формы специализации производственных подразделений. Понятие производственного, технологического и операционного циклов, их взаимосвязь.

### **Постановка проблемы:**

Ситуация 1.

В чем состоят различия между производственной компанией и компанией по предоставлению услуг? Приведите примеры компании того и другого типов.

Ситуация 2.

В какой степени каждый из следующих четырех результатов использования высокоэффективной операционной системы: быстрая реакция на потребности покупателей, инновационность, качество продукта и эффективность – обладают одинаковой важностью? Имеет ли значение рассматриваете вы производственную компанию или компанию в сфере услуг?

## **Тема. Проектирование систем операционного менеджмента**

Занятие проходит с использованием кейс-метода.

**Цель** – изучить проектирование систем операционного менеджмента.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Выбор технологического процесса. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта

Проведите анализ ситуации, используя кейс-анализ.

**Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой породе рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в

будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося е-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке е-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение е-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?

2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?

3) Каким образом COSTCO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

### **Тема. Планирование операций и управление ими**

Занятие проходит в форме круглого стола «Планирование операционного менеджмента на предприятиях».

**Цель** – изучить планирование операций и управление ими.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Понятие стратегии размещения. Факторы выбора места расположения организации. Порядок и методики расчетов при выборе места расположения. Понятие производственной структуры организации/подразделения. Составляющие производственной структуры и основные факторы, ее формирующие. Генеральный план организации и варианты схем его разработки. Варианты размещения оборудования и их характеристика. Основные способы размещения оборудования. Размещение оборудования по технологическому принципу. Размещение производства по предметному принципу. Размещение оборудования по принципу групповой технологии. Размещение оборудования по принципу обслуживания недвижимого объекта. Размещение помещений сервисных предприятий. Планировка офиса

#### **Постановка проблемы:**

Ситуация 1.

В современной быстро меняющейся экономической среде производители хотят, чтобы их цепочки поставок были гибкими, быстрыми и обеспечивающими меньшие издержки производства продукции. Но иногда, стремясь сократить издержки, организации закупают детали и материалы в таких странах, как Индия и Китай, жертвуя при этом скоростью и гибкостью процесса снабжения. Считаете ли вы, что такой вариант аутсорсинга оправдан? Объясните ответ.

Ситуация 2.

Почему материально техническое снабжение считается такой важной составляющей операционного менеджмента? Какие тенденции наблюдаются в данной сфере?

Ситуация 3.

Какой тип размещения оборудования наиболее подходит для автомобильного дилера? Для фирмы, производящей гончарные изделия ручной работы? Почему?

Ситуация 4.

Если бы вам поручили найти место для пенсионеров, как бы вы стали выполнять это задание? Как вы будете планировать «производственную мощность» такого учреждения?

### **Тема. Операционный менеджмент и конкурентная стратегия**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

**Цель** – изучить операционный менеджмент и конкурентная стратегия.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Экономическая сущность проблемы очередей. Соотношение между затратами и пропускной способностью системы обслуживания. Практическое значение очередей. Система массового обслуживания. Входящий поток заявок клиентов. Выход из системы. Модели очередей. Компьютерное моделирование очередей.

**Постановка проблемы:**

**Ситуация 1.**

За тридцать лет своего существования компания West Marine добилась успехов. Рэнди Репасс начинал бизнес в своем гараже в городке Саннивейл (штат Калифорния), продавая по почте нейлоновые канаты. Позднее он стал заниматься оптовой торговлей. А также открыл несколько розничных магазинов на обоих побережьях, в которых продавались самые разные товары: от спасательных жилетов до электронных навигационных приборов. Недавно West Marine приобрела одного из своих старейших и наиболее уважаемых конкурентов E&V Marine. В то время как целевыми клиентами West всегда были владельцы довольно крупных каботажных судов, E&V обслуживала главным образом владельцев маломерных моторных лодок. Слияние обеспечивало West дополнительно 150 магазинов, расположенных по всей стране, позволяло стать в три раза крупнее своего ближайшего конкурента и давало возможность покупателям приобретать все, что имеет отношение к водному спорту, за исключением самих плавсредств. Однако менеджеры были в растерянности. Сбыт стал носить хаотичный характер, магазины испытывали проблемы с хранением товарных запасов, а в пиковый сезон показатель нехватки пользующихся спросом товаров достигал 12%. По мере расширения бизнеса обеспечивать быстрое получение необходимых товаров от поставщиков становилось все труднее. Показатель своевременного выполнения заявок розничных магазинов оптовыми складами West снизился до 35%. Объемы продаж стали сокращаться, потому что магазины не получали товары, которые требовались покупателям.

Вопросы для обсуждения:

1) Если бы вы были менеджером West Marine, как бы вы смогли помочь розничным магазинам получать необходимые товары тогда, когда в них возникает потребность у покупателей?

2) Каким образом менеджеры West Marine могут добиться от поставщиков своевременной доставки заказанных товаров на распределительные склады и обеспечить получение магазинами со складов тех товаров на которые имеется спрос?

**Ситуация 2.**

Даже конкуренты DELL признают, что ее способ производства, продажи и доставки ПК является наиболее эффективным. Компьютеры DELL изготавливаются по заказам и доставляются непосредственно покупателям. При этом каждый покупатель получает

именно то, что он хочет, причем быстрее и с меньшими затратами, чем в случае покупки у других фирм.

DELL имеет электронную связь со своими поставщиками, производителями-подрядчиками и дистрибьютерами, поэтому каждый участник цепочки поставок получает почти полную информацию о сбыте, заказах, движении грузов ит.п. Это означает, к примеру, что поставщики имеют информацию о заказах и объемах производства и о том, когда и в какие детали потребуются заводам DELL в ближайшее время. Дистрибьюторы знают, когда компьютеры будут готовы к отгрузке и куда они будут направлены. В конце цепочки поставок DELL устанавливает тесные связи с покупателями через различные каналы, включая онлайн-каналы продаж и обслуживания, кол-центры и персонал прямых продаж и технического обслуживания крупных клиентов.

Роль DELL в цепочке поставок состоит в управлении потоками электронной информации и установлении физических связей между поставщиками, партнерами и покупателями. Как сказал один из руководителей DELL: «Информационные системы, нацеленные на осуществление прямых продаж, делают это возможным. Мы получаем различные рыночные сигналы от покупателей и перенаправляем их поставщикам ( и партнерам) с целью координации работы всей нашей сети».

Схематично начертите интегрированную цепочку поставок Dell Computer, выделяя сплошной чертой потоки материальных ресурсов, а пунктиром – информационные потоки.

### **Тема. Организация производственного процесса**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

**Цель** – изучить планирование производственных мощностей. Пути сокращения производственного цикла.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие. Принципы моделирования бизнес-процессов организации. Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса. Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

#### **Постановка проблемы:**

Вас пригласили в качестве консультанта на небольшое производственное предприятие, которое хочет повысить свою производительность. Что вы порекомендуете его менеджерам?

### **Тема. Автоматизация производства**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

**Цель** – изучить системы автоматизированного проектирования и производства.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем. Стандарты BPM. Архитектура ARIS. Типы моделей ARIS. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Нотации IDEF0 и IDEF3. Основные объекты. Правила описания процессов. Сравнительный анализ IDEF с другими нотациями.

#### **Постановка проблемы:**

Некоторые эксперты утверждают, что система радиочастотной идентификации потенциально угрожает нарушением тайны частной жизни потребителей, так как позволяет устанавливать связь между приобретенным товаром и купившим его индивидом. Должно ли это соображение заставить компании отказаться от использования радиочастотной идентификации?

### **Тема. Измерение производительности**

Занятие проходит с использованием метода мозгового штурма.

**Цель** – изучить измерение производительности.

В процессе освоения студент готовится к решению следующих профессиональных **задач**: применения методов исследования систем управления операциями в менеджменте.

При подготовке студент должен изучить: Сущность, задачи и методы календарного планирования операций. Особенности календарного планирования операций при производстве услуг. Оперативное управление операциями на основе специализированных систем. Модели последовательности выполнения операций. Правило Джонсона, правила приоритетности, правило первого часа.

#### **Постановка проблемы:**

##### **Ситуация 1.**

Некоторые компании для совершенствования своих операций одновременно используют и «бережливое производство» и метод «шесть сигма». Как на ваш взгляд эти методы могут дополнять друг друга или противоречить друг другу? Объясните ответ.

#### **Кейс-метод.**

Непрерывное улучшение - это не просто модное выражение, используемое COSTCO. Это образ действия компании. Чтобы предлагать высококачественные товары по очень низким ценам это компания клубной торговли с годовым оборотом. \$ 60 млрд. Должна управлять своими повседневными операциями и цепочкой поставок с помощью все более эффективных и инновационных методов. Без этой преданности проведению улучшений торговля по низким ценам не имела бы большого успеха.

Иллюстрируя постоянное стремление COSTCO к повышению стандартов качества и эффективности, топ менеджеры компании любят рассказывать одну поучительную историю. Она началась с лосося, которого отдел морепродуктов COSTCO когда-то продавал по цене \$ 5,99 за фунт. В то время покупатели не видели в этой рыбе ничего необычного: нежная, розово-оранжевая, выложенная на прилавки рыбного отдела. Но при этом, – с кожей, костями и тонкими полосками жира. Однажды, работники отдела задумались над тем, как можно увеличить объем реализации лосося, который в то время составлял \$ 200 тыс. в неделю. Их цель заключалась в улучшении и продукта при одновременном снижении его цены. Стремясь найти неординарное решение, работники отдела предложили открыть рыбоперерабатывающий завод в Японии на котором филе отделялось бы от кожи, костей и жира. Новый продукт стал продаваться по цене \$ 5,29 за фунт. Его сбыт вырос почти на 30 %. При такой цене недельный объем продаж филе лосося вырос с \$ 850 тыс. до \$ 1.4 млн. Более высокие объемы сбыта позволили отделу снабжения COSTCO начать закупать рыбу непосредственно у рыбоводческих хозяйств в Канаде и Чили, что обеспечило еще большую экономию затрат. Окончательный результат рыбной эпопеи COSTCO выглядел следующим образом: филе лосося, продававшееся по цене \$ 3,99 за фунт, обеспечивало недельную выручку в \$ 2 млн.

Эта история наглядно выражает уникальную операционную философию COSTCO, которая так плотно вплетена в организационную культуру компании. Одним из ее последствий стало учреждение ежегодных премий лосося, которыми в соответствии с программой стимулирования высоких результатов награждаются работники отдела закупок, добившиеся наибольших успехов в повышении качества продуктов, при одновременном снижении их стоимости. В штаб-квартире COSTCO демонстрируется статуэтка, изображающая мечущего икру лосося – знак проявления заботы об этой пароде

рыб и одновременно символ мерчандайзинговой политики COSTCO, направленной на повышение ценности продукта.

Создание партнерских отношений с поставщиками, направленное на снижение издержек, требует от менеджеров COSTCO изобретательности, но поддержание этих отношений на повседневной основе становится возможным за счет применения современных технологий. Например, координация заказов транспортировки товаров и пополнения запасов была бы практически невозможна без компьютерных информационных систем, которые обеспечивают электронную связь между COSTCO и ее продавцами. Система позволяет производителям, поставщикам и другим партнерам наблюдать за работой складов COSTCO, чтобы не допускать возникновения дефицита товара в магазинах и повышать эффективность внедрения новых продуктов. Благодаря ей продавцы имеют прямой интерактивный доступ к информации по каждому наименованию товара в режиме реального времени.

Другие деловые операции COSTCO также зависят от технологии. По причине большого количества числа партнеров по розничной торговле, COSTCO вынуждено ежедневно управлять тысячами входящих и исходящих коммуникаций. Оператор сети клубной торговли не может позволить себе оказаться заваленным оставленными без ответа заявками на покупку, неотправленными напоминаниями дебиторам или неоплаченными счетами. Для оптимизации обработки приблизительно 30 тыс. единиц документов, которыми COSTCO ежедневно обменивается со своими поставщиками, компания использует систему визуальной записи документов, которая сканирует все входящие и исходящие бумаги для их хранения в цифровом виде и возможного восстановления в будущем. Система обеспечивает быстрые, эффективные коммуникации между COSTCO и сторонними организациями, что помогает улучшить обслуживание партнеров и покупателей компании.

Координация взаимодействий с поставщиками на основе применений высоких технологий, игравших ключевую роль в деятельности COSTCO в прошлом, сохранит свое значение и в будущем. Особенно наглядно это проявляется в работе COSTCO.com – подразделения компании, занимающегося е-бизнесом. COSTCO.com предлагает к онлайн-продаже около 4 тыс. наименований товаров, причем 70 % этих товаров, заказываемых через веб-сайт, доставляется покупателю непосредственно от внешних поставщиков. За счет подсоединения внешних продавцов и производителей к своей цепочке е-снабжения COSTCO экономит миллионы долларов. На стоимости складирования, хранения и транспортировки товаров Эта стратегия, основанная на использовании Интернета полностью себя оправдала. В 2005 году COSTCO.com вышло на 27 место среди всех онлайн-розничных торговцев, доведя годовой товарооборот до \$ 534 млн. Следует отметить, что в будущем это подразделение е-бизнеса рассчитывает довести годовой объем продаж до 1 млрд. После 25 лет успешной работы в розничной торговле эта сеть как и прежде нацелена на повышение эффективности, прибыльности и удовлетворенности покупателей.

Вопросы для обсуждения

1) Как ставшая знаменитой история с филе лосося помогла менеджерам COSTCO создать культуру эффективности и качества?

2) Какую роль играет присуждение «Премии лосося» в используемой COSTCO системе контроля?

3) Каким образом COSTSO сокращает свои операционные издержки, за счет инвестирования средств в технологии, дающие возможность внешним поставщикам управлять запасами и направлять заказанные товары напрямую покупателям?

## **11.Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков**

Основными функциями процедуры оценивания являются: ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы высшего образования и обеспечение эффективной обратной связи, позволяющей осуществлять управление образовательным процессом.

При проведении аттестации студентов важно помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний, умений, навыков студентов. Проверка, контроль и оценка знаний, умений, навыков студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

Критерии, формы и процедуры оценивания должны быть одинаково понятны всем обучающимся. Студенты должны быть заранее информированы о том, какие их образовательные результаты будут оцениваться, и в какой форме будет проходить оценивание. Оценивание должно быть своевременным. Оценивание должно быть эффективным.

Процедура оценки включает: использование персонифицированных процедур аттестации обучающихся и неперсонифицированных процедур оценки состояния и тенденций развития системы образования;

Система оценки результатов и качества образования включает в себя следующие оценочные процедуры: оценку стартовых возможностей обучающегося (входных знаний для изучения дисциплины); оценку индивидуального прогресса обучающегося в ходе непосредственного образовательного процесса (изучения дисциплины); оценку промежуточных результатов обучения по дисциплине.

Для того чтобы процедура оценивания стимулировала достижение образовательного результата (приобретение компетенции), преподаватель должен:

- определять цели обучения, образовательные результаты темы, раздела, курса и формулировать их языком, понятным обучающимся;
- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- подбирать или создавать задания для проверки достижения сформулированных образовательных результатов;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;
- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;
- осознавать, что оценивание посредством отметки резко снижает мотивацию и самооценку обучающихся.
- разделять ответственность за результаты обучения со студентом.

Процедуры оценки по дисциплине включают: интерактивные занятия, написание тестов, разработку презентаций, подготовку рефератов, мониторинг сформированности основных знаний, умений, навыков.

Таблица контроля формирования знаний, умений, навыков

<b>Формы контроля</b>	<b>Элементы контроля</b>
Фронтальный опрос	Знания
Самоконтроль	Знания
Взаимоконтроль	Знания
Решение задач	Знания, умения, навыки
Самостоятельная работа	Знания, умения
Презентации	Знания, умения



Практическая работа	Знания, умения, навыки
Реферат, доклад, обзор психологических теорий	Знания, умения, навыки
Рольевые деловые игры, дискуссии	Знания, умения, навыки
Тест	Знания, умения, навыки
Контрольное задание	Знания, умения, навыки
Экзамен, зачет	Знания, умения, навыки

Процедура оценивания качества предметных результатов студентов по дисциплине:

- Включенное наблюдение и фиксация его результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов,
- Контрольное задание и фиксация его результатов,
- Устный опрос и фиксация его результатов,
- Самостоятельная работа и фиксация ее результатов,
- Беседа и фиксация ее результатов,
- Дискуссия (например, в учебном форуме) и фиксация ее результатов,
- Устный экзамен и фиксация его результатов,
- Защита реферата и фиксация результатов,
- Письменная работа и фиксация ее результатов,
- Презентация (электронные и бумажные продукты) и фиксация ее

результатов,

- Написание отзывов, рецензий и фиксация их результатов,
- Тестирование и фиксация его результатов

*Алгоритм процедуры оценивания преподавателем:*

- полнота и конкретность ответа;
- последовательность и логика изложения;
- связь теоретических положений с практикой;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- наличие качественных и количественных показателей;
- наличие иллюстраций к ответам в виде примеров и пр.;
- уровень культуры речи;
- использование наглядных пособий и т. п.
- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;
- ценные и конструктивные предложения;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

*Алгоритм процедуры самооценки студента:*

- какова цель и что нужно было получить в результате?
- удалось получить результат? Найдено решение, ответ?
- справился полностью правильно или с ошибкой? Какой, в чём?
- справился полностью самостоятельно или с помощью (кто помогал, в чём)?

*Этапы процедуры оценивания:*

*Что оценивается.* Оценивается любое успешное, действие, оценкой фиксируется только решение полноценной задачи.

*Как оценивать.* За каждую учебную задачу или группу заданий — задач, показывающих овладение отдельным знанием, умением, навыком — ставится отдельная отметка.

*Параметры оценивания.* Оценка знаний, умений, навыков студента определяется по шкале оценивания, определённой в настоящей учебной программе.

*Фиксация результатов.* Формы представления образовательных результатов:

- ведомости успеваемости по предметам;
- тексты контрольных работ, тестов и проч., и анализ их выполнения обучающимся;

- журнал;
- индивидуальный учебный план (при наличии);
- зачетная книжка.

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений и навыков студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать психологическими понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать психологические факты;
- умение самостоятельно анализировать и диагностировать психологические ситуации;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад*. Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Контрольные работы.* Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений, навыков студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;  
- развитие навыков самостоятельной работы с учебной и научной литературой при решении поставленных задач;

- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;  
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;

- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;

- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

– умение оперировать понятиями и категориями;

– умение грамотно анализировать факты;

– умение самостоятельно диагностировать и правильно анализировать ситуации.