

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

Одобрено
решением Ученого совета
от «29» июля 2023г.
протокол № 2



УТВЕРЖДАЮ
Ректор Института бизнеса
и инновационных технологий

А.И. Садыкова

_____ «29» _____ июля _____ 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины
«Операционный менеджмент»**

Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль подготовки:	Государственное управление
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	Очно-заочная

Вологда 2023

Содержание

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ 3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ 4
3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН 5
4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 7
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 9
6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 16
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 18

1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Операционный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08. 2020 г. № 970.

Дисциплина является интегрированным курсом для подготовки бакалавров в области Управление проектами.

В курсе системно формируются знания о влиянии операционных методологий на эффективность проектов, умения структурировать операционные процессы, происходящие в рамках проекта, планировать и организовывать производственные процессы проектов; навыки к решению основных управленческих задач, в контексте управления операционными процессами проектов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области принятия управленческих решений, связанных с операционной деятельностью в современной организации. Обучающиеся знакомятся с терминами, понятиями, принципами, методами и концепциями о процессах и операциях, которые применяются ведущими компаниями-лидерами, для обеспечения эффективности бизнес- операции.

Задачи изучения дисциплины:

- раскрытие сущности и содержания основных понятий управления операционной деятельностью;
- формирование знаний в области управления операционной деятельностью современного предприятия;
- ознакомление с принципами и методами управления операционной деятельностью;
- формирование навыков использования теоретических положений в практической производственной деятельности;
- развитие научного мышления по проблемам операционного менеджмента;
- формирование навыков самостоятельной и коллективной работы в различных сферах операционного менеджмента.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине			Формы образовательной деятельности
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт	
Способен реализовывать проекты по разработке перспективных методов, моделей механизмов организации планирования производства	ПК-1	ПК-1.3. Синтезирует недостающую информацию по проекту и работает в условиях неопределенности и инновационности	место операционного менеджмента общей модели организации; исторические этапы развития операционного менеджмента; методы управления операционной системой; основные задачи планирования процессов и операций; этапы планирования и виды планов; классификацию и параметры потоков; основные закономерности и технологические увязки потоков.	проводить операционно-стоимостный анализ, разрабатывать операционную стратегию организации, контролировать производственные процессы, проводить сетевое моделирование процессов.	моделирования бизнес-процессов управления, разработки стратегической карты, планирования ресурсов организации, расчета параметров разноритмичных потоков.	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)									Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра	Из них в форме практической подготовки		
Очно-заочная форма											
<i>Тема 1. Структура и содержание системы операционного менеджмента.</i>	1	2	1	1						18	Реферат / 10 Отчет по ситуационному практикуму №1/10
<i>Тема 2. Операционно-стоимостной анализ и операционно-стоимостной менеджмент.</i>	1		1							18	Отчет по практикуму по решению №1/10 Отчет по ситуационному практикуму №2/10
<i>Тема 3. Операционная стратегия компании</i>	2		1	1						18	Отчет по практикуму по решению №2/10 Отчет по ситуационному практикуму №3/10
<i>Тема 4. Планирование процессов и операций.</i>	2		1	1						18	Отчет по практикуму по решению №3/ 10 Отчет по ситуационному практикуму №4/10
<i>Тема 5. Организация и управление процессами и операциями.</i>	2		2	1						16	Отчет по практикуму по решению №4/10 Отчет по ситуационному практикуму №5/10
Всего:	8	2	6	4						88	100
Контроль, час	36										Экзамен
Объем дисциплины (в академических часах)	144										
Объем дисциплины (в	4										

Наименование тем	Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)								Самостоятельная работа обучающихся	ТКУ / балл Форма ПА
	Лекции	Семинары	Практикум по решению задач	Ситуационный практикум	Мастер-класс	Лабораторный практикум	Тренинг	Дидактическая игра		
зачетных единицах)										

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Структура и содержание системы операционного менеджмента.

Введение в курс. Место операционного менеджмента в общей модели организации. Основные понятия. Основные и вспомогательные операции. Эволюция операционного менеджмента. Исторические этапы развития операционного менеджмента.

Методы управления операционной системой. Виды деятельности, которые можно описать как операции. Производственный менеджмент и производственный процесс. Основные и вспомогательные процессы. Процессное управление.

Тема 2. Операционно-стоимостный анализ и операционно-стоимостный менеджмент.

Измерение эффективности. Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Снижение затрат и повышение рентабельности. Информация об операциях. Операционно-стоимостная система. Потребительская цепочка операций. Взаимосвязь операций в процессе.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности. Традиционные системы управления эффективностью. Причины неудач в реализации стратегии организации. Барьеры внедрения стратегии.

Актуальность и особенности процесса разработки и проектирования продуктов и услуг. Процесс проектирования. Структура работ проекта. Составление концептуального проекта. Стоимостный анализ при разработке продукта. Цена, полезность, стоимость. Планирование цены и управление затратами на различных этапах процесса. ABC как метод сокращения затрат. Особенности реализации проекта. Процедура разработки услуги.

Тема 3. Операционная стратегия.

Формирование и управление операционной стратегией. Содержание понятия «операционная стратегия». Примеры операционных стратегий лидеров бизнеса. Задачи операционной стратегии. Построение стратегии операций. Влияние корпоративной и рыночной стратегии на операционную стратегию. Формирование и управление операционной стратегией. Согласование операционной и рыночной стратегии.

Производственная и сервисная стратегии. Основные цели развития производственной стратегии. Процесс реализации стратегии. Отличие сервисных и производственных процессов. Невидимость сервисных процессов. Развивающиеся рабочие потоки и процедуры. Недостаток фактов и данных. Эффект «позднего зажигания».

Трансформация компании. Стратегическое видение. Пересмотр

целей, стратегий и процессов. Лидерство и стратегическое видения предприятия.

Система сбалансированных показателей BSC. Операционное управление организацией на основе концепции Balanced Scorecard. BSC – инструмент реализации стратегии. Традиционные концепции Balanced Scorecard. Основные элементы концепции Balanced Scorecard. Точки зрения в Balanced Scorecard. Финансы, клиенты, процессы, обучение.

Распределение ответственности. Ситуационный анализ. Стратегическая карта. Использование концепции Balanced Scorecard. Процесс реализации новой концепции. Этапы проекта внедрения новой системы. Мониторинг эффективности организации. Мониторинг корпоративной производительности. «Пульт управления» – инструмент для визуализации и передачи информации. Мониторинг исполнительской дисциплины. Система регистрации входящей документации. Взаимосвязь целей, показателей, мероприятий и технология реализации потенциала добавленной стоимости. Центры прибыли и центры затрат. DEF, DFD, ARIS в моделировании бизнес-процессов управления.

Тема 4. Планирование процессов и операций.

Прогнозирование и планирование. Цель и задачи планирования. Основные понятия в области планирования. План и планирование. Основные задачи планирования процессов и операций. Этапы планирования и виды планов. Концептуальные, стратегические, тактические и оперативные планы. Основные ошибки в процессе разработки стратегического плана.

Методические особенности процесса планирования. Разработка производственного плана. Планирование, контроль, и оперативное управление процессами и операциями. Календарное планирование. Процедура построения календарного плана. Последовательность шагов календарного планирования. Построение технологической модели процесса. Технологическая модель. Моделирование технологического процесса. Процедура разработки технологической модели. Ошибки, которые обычно допускаются при формировании технологической модели. Роль технологической модели в планировании процессов с высоким уровнем риска. Назначение ответственных исполнителей. Организационная структура. Матрица ответственности. Документирование плана процесса. План процесса. Составление графиков работы персонала. Алгоритм решения задач участниками процесса. Система планирования материальных ресурсов MRP (Material Requirement Planning). Планирование ресурсов производства – MRP II (Manufacturing Resource Planning). Планирование в условиях ограничений – CP (Constraint Planning).

Тема 5. Организация и управление процессами и операциями. 6 час.

Производственный цикл. Организационные структуры. Производственная подсистема. Методы организации процессов и операций. Ритм производства. Норма времени на операцию. Операционный цикл. Технологический цикл. Производственный цикл.

Основные характеристики поточного производства. Принцип ритмичности. Преимущества поточного производства. Классификация и параметры потоков. Основные закономерности и технологическая увязка потоков. Технологические перерывы. Организационные перерывы. Методы осуществления технологической увязки (графические, расчетные и др.). Расчет параметров разноритмичных потоков с использованием матриц на примере. Равномерность ритмичных потоков.

Сетевые модели. Процедуры метода критического пути (МКП). Контроль выполнения процессов и операций. План проведения контроля. Методы оценки выполнения процесса. Календарный контроль планов. Контроль использования ресурсов. Контроль бюджета. Контроль качества процесса.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, семинар, практикум по решению задач, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и

лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся

необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям необходимо акцентировать внимание студентов на детальное изучение методов решения задач и примеров, рассмотренных на лекционных занятиях и нацелить на самостоятельное решение заданий из учебника, приведенных в конце каждой главы учебника.

Порядок проведения практикума.

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).

2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.

3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.

4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся, успешно решивших все задачи.

Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм

интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы,

рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Реферат

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины

Наименование темы	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоят. работы	Форма текущего контроля
<i>Тема 1. Структура и</i>	Эволюция операционного	Работа с	Реферат.

<p><i>содержание системы операционного менеджмента.</i></p>	<p>менеджмента. Виды деятельности, которые можно описать как операции. Производственный менеджмент и производственный процесс.</p>	<p>литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Подготовка реферата.</p>	<p>Отчет по ситуационному практикуму</p>
<p><i>Тема 2. Операционно-стоимостной анализ и операционно-стоимостной менеджмент.</i></p>	<p>Операционно-стоимостная система. Потребительская цепочка операций. ABC как метод сокращения затрат. Особенности реализации проекта. Процедура разработки услуги.</p>	<p>Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета</p>	<p>Отчет по практикуму по решению Отчет по ситуационному практикуму</p>
<p><i>Тема 3. Операционная стратегия компании</i></p>	<p>Примеры операционных стратегий лидеров бизнеса. Построение стратегии операций. Согласование операционной и рыночной стратегии. Невидимость сервисных процессов. Развивающиеся рабочие потоки и процедуры. Недостаток фактов и данных. Эффект «позднего зажигания». Процесс реализации новой концепции. Этапы проекта внедрения новой системы. Мониторинг корпоративной производительности. Пульт управления» – инструмент для визуализации и передачи информации. Мониторинг исполнительской дисциплины. Система регистрации входящей документации. Взаимосвязь целей, показателей, мероприятий и технология реализации потенциала добавленной стоимости.</p>	<p>Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета</p>	<p>Отчет по практикуму по решению Отчет по ситуационному практикуму</p>

<p><i>Тема 4. Планирование процессов и операций.</i></p>	<p>Планирование, контроль, и оперативное управление процессами и операциями. Процедура построения календарного плана. Ошибки, которые обычно допускаются при формировании технологической модели. Роль технологической модели в планировании процессов с высоким уровнем риска. Организационная структура. Матрица ответственности. Документирование плана процесса. План процесса. Составление графиков работы персонала. Алгоритм решения задач участниками процесса. Планирование в условиях ограничений – CP (Constraint Planning).</p>	<p>Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Одготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета</p>	<p>Отчет по практикуму по решению Отчет по ситуационному практикуму</p>
<p><i>Тема 5. Организация и управление процессами и операциями.</i></p>	<p>Основные закономерности и технологическая увязка потоков. Технологические и организационные перерывы. План проведения контроля. Методы оценки выполнения процесса. Календарный контроль планов. Контроль использования ресурсов. Контроль бюджета. Контроль качества процесса.</p>	<p>Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму Одготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета</p>	<p>Отчет по практикуму по решению Отчет по ситуационному практикуму</p>

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Производственный менеджмент: учебное пособие / С.Ю. Ягудин, М.М. Романова, С.А. Орехов, В.И. Кузнецов. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 181 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462>

2. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник / В.Э. Керимов. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 384 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573221>

Дополнительная литература:

1. Кочетов, В.В. Инженерная экономика : учебник : в 3 частях : [16+] / В.В. Кочетов. – 3-е изд. и перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – Ч. 2. Экономика инновационной деятельности. – 317 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599634>.

2. Сергеева, Е.А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики : учебное пособие / Е.А. Сергеева, А.С. Брысаев ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013. – 215 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270287>.

3. Семиглазов, В.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие / В.А. Семиглазов ; Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2016. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480954>.

4. Васюкова, А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник : [16+] / А.Т. Васюкова, Т.Р. Любецкая ; под ред. А.Т. Васюковой. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 416 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496172>

6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
-------	----------------------	--------

№ п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Ассоциация по вопросам защиты информации	http://bis-expert.ru/
2.	Официальный сайт Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)	http://www.ieee.org/index.html
3.	Официальный сайт компании Infowatch	http://www.infowatch.ru/
4.	Официальный сайт Лаборатории Касперского	http://www.kaspersky.ru/
5.	Официальный сайт журнала «Директор по безопасности»	http://www.s-director.ru/
6.	Официальный сайт журнала «Информационная безопасность»	http://www.itsec.ru/main.php

6.3. Описание материально-технической базы

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 2 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор;</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 2 (25,2 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> <i>(Ссылка на файл договора)</i></p>
---	--	---------------	--	--

<p>Экран; Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 4 для проведения учебных занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования: Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Стол для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор; Экран; Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 4 (21,6 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>
<p>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 5 для проведения учебных занятий</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от</i></p>

<p><i>лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p> <p>Письменные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Кафедра; Магнитно-маркерная доска; Мультимедийный проектор; Экран; Ноутбук с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 5 (19,6 кв.м)</p>			<p><i>1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 6 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i></p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 6 (18 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> (Ссылка на файл договора)</p>

<p>Компьютерные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий; Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс); Интерактивная доска; Мультимедийный проектор; Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p><i>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 7 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования:</i> Компьютерные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 7 (18,5 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i> <u>(Ссылка на файл договора)</u></p>

<p>возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника; Стул педагогического работника; Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий; Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс); Интерактивная доска; Мультимедийный проектор; Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p>Специализированная многофункциональная учебная аудитория № 13 для проведения учебных занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной/ итоговой аттестации (с возможностью обучения лиц с ОВЗ), в том числе для организации практической подготовки обучающихся, с перечнем основного оборудования: Компьютерные столы обучающихся; Стулья обучающихся; Компьютерные столы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Стулья для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; Письменный стол педагогического работника;</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 13 (19,7 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года (Ссылка на файл договора)</p>

<p>Стул педагогического работника;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов, в том числе учебно-наглядных пособий;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Интерактивная доска;</p> <p>Мультимедийный проектор;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
<p>Помещение № 1 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменный стол обучающегося;</p> <p>Стул обучающегося;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии;</p> <p>Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 1 (12,2 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p><i>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</i></p> <p><u>(Ссылка на файл договора)</u></p>
<p>Помещение № 3 для самостоятельной работы</p>	<p>160019, Вологодская</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной</p>	<p><i>Договор аренды</i></p>

<p>обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменный стол обучающегося;</p> <p>Стул обучающегося;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Моноблоки (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>	<p>область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 3 (16,2 кв.м.)</p>		<p>ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</p> <p>(Ссылка на файл договора)</p>
<p>Помещение № 12 для самостоятельной работы обучающихся (с возможностью обучения лиц с ОВЗ) с перечнем основного оборудования:</p> <p>Письменные столы;</p> <p>Стулья;</p> <p>Письменный стол обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стул обучающегося с ограниченными возможностями здоровья;</p> <p>Стеллаж для учебно-методических материалов;</p> <p>Многофункциональное устройство (принтер, сканер, ксерокс);</p> <p>Ноутбуки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной</p>	<p>160019, Вологодская область, г.о. город Вологда, г Вологда, ул Добролюбова, д. 68а. БТИ: 1 этаж, помещение № 12 (18,1 кв.м.)</p>	<p>Аренда</p>	<p>Общество с ограниченной ответственностью «Балтэстейт»</p>	<p>Договор аренды нежилого помещения от 1 августа 2024 года, срок действия с 1 августа 2024 года по 30 июня 2025 года</p> <p>(Ссылка на файл договора)</p>

<p>информационно-образовательной среде соискателя лицензии; Моноблок (в том числе, клавиатуры, мыши, наушники) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде соискателя лицензии</p>				
--	--	--	--	--

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Программное обеспечение Microsoft Office
- Программное обеспечение Microsoft Office
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

лицензионное программное обеспечение отечественного производства:

- Антивирусная программа Dr.Web;

свободно-распространяемое программное обеспечение:

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Образовательная платформа «Юрайт». Для вузов и ссузов. Электронная библиотечная система (ЭБС) <https://urait.ru/>

современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Реферат	<p>10-8 – работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению;</p> <p>7-5– основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;</p> <p>4-3 – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например: имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объём реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении.</p> <p>2 - тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы;</p>
2.	Практикум по решению задач	<p>Отчет по практикуму</p> <p>9-10 – практикум выполнен верно в срок, представлен грамотный отчет.</p> <p>3-8– практикум выполнен верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета.</p> <p>1-2- практикум выполнен в срок и содержит концептуальные ошибки.</p> <p>0 - практикум не выполнен.</p>
3	Ситуационный практикум	<p>Отчет по практикуму</p> <p>9-10 – практикум выполнен верно в срок, представлен грамотный отчет.</p> <p>3-8– практикум выполнен верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета.</p> <p>1-2- практикум выполнен в срок и содержит концептуальные ошибки.</p> <p>0 - практикум не выполнен.</p>

Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости

Примерные задания к практикумам по решению задач

Практикум по решению №1. Операционно-стоимостной анализ и операционно-стоимостной менеджмент.

По данным показателей деятельности организации (таблицы 2) выполните горизонтальный анализ, результаты сведите таблицу 1. Сделайте выводы относительно эффективности деятельности организации и обоснуйте их по каждому показателю.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели деятельности общества, тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Абсолютное изменение (+,-)	Относительное изменение, %
1	2	3	4	5
1.Выручка от продаж, тыс. руб.				
2. Полная себестоимость, тыс. руб.				
3.Среднегодовая численность работников, чел.				
4.Производительность труда (тыс. руб./чел./в мес.)				
5.Прибыль от реализации, тыс. руб.				
6.Рентабельность производства продукции, (%)				

Данные по выручке от продаж, полной себестоимости и среднегодовой численности работников по вариантам приведены в таблице 2.

Таблица 2. - Данные по выручке от продаж, полной себестоимости и среднегодовой численности работников общества.

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Выручка, тыс. руб., 2019 г.	27030	19020	34000	56000	37400	65800	46500	7680	4560	5680
Выручка, тыс. руб., 2020 г	37400	21030	35200	57800	35200	65700	45600	7780	4670	5780
Полная себестоимость, тыс., руб.2019 г.	20450	18200	31000	54600	35200	57800	45600	7700	4350	5500
Полная себестоимость, тыс. руб., 2020 г	28100	20300	34400	56000	34400	57600	44800	7720	4570	5600
Численность, чел., 2019 г.	35	23	41	62	41	78	56	11	7	8
Численность, чел., 2020 г.	36	22	42	62	39	78	55	11	7	7

Практикум по решению №2. Операционная стратегия компании.

Предлагается два одинаковых по инвестициям проекта по техническому перевооружению производства, которые сокращают трудоемкость работ (таблица 1).

Таблица 1 - Сокращение трудоемкости работ

Вариант	Трудоемкость работ, нормо-час.	
	Проект №1	Проект №2
1	1800	3000
2	2000	4000
3	3000	5000
4	4000	1500
5	2600	2000
6	3000	2700
7	3400	4800
8	2900	3800
9	4800	3900
10	6000	5000
11	2600	3000
12	3000	4000
13	3400	5000
14	2900	1500
15	3000	4800

Объем капитальных вложений в техническое перевооружение составляет 2000 тыс. руб. Рассчитайте:

1. Снижение себестоимости (увеличение прибыли до вычета налогов) с учетом того, что стоимость нормо-часа составляет 350 руб., отчисления в социальные фонды -30%, накладные расходы 100% от

зарплаты и результаты сведите в таблицу 2.

Таблица 2 - Расчет величины увеличения прибыли

Планируемые показатели, тыс. руб.	Проект	
	№ 1	№ 2
Снижение зарплаты		
Снижение отчислений в социальные фонды (30%)		
Снижение накладных расходов (100%)		
Снижение полной себестоимости		

2. Экономический эффект от технического перевооружения, результаты сведите табл. 3.

Таблица 3 – Расчет экономического эффекта от технического перевооружения, тыс. руб.

Показатели	№ 1	№ 2
1. Увеличение прибыли до вычета налогов		
2. Налог на имущество - 2,2 % от остаточной стоимости имущества		
3. Налог на прибыль – 20% от налогооблагаемой базы		
4. Чистая прибыль		
5. Амортизация, 10%		
6. Эффект от операционной деятельности (чистый доход)		
7. Срок окупаемости без дисконтирования чистого дохода		

Примите решение о целесообразности технического перевооружения и обоснуйте его.

Практикум по решению №3. Планирование процессов и операций.

Предприятие производит три вида продукции: А, Б и В. Спрос на продукцию А и Б стабилен. Продукция В перестала пользоваться спросом. У предприятия есть возможность заменить ее продукцией Г, изготавливаемой на том же оборудовании, что и продукция В, но с меньшими переменными затратами. Однако продажная цена изделия Г ниже, чем изделия В, на 4 ден. ед.

Вид продукции	Цена единицы продукции, ден. ед., P	Переменные затраты на одно изделие, ден. ед.,	Удельный вес в объеме реализации, %	
			Вариант 1	Вариант 2
А	10	4	30	30
Б	16	6	30	30
В	24	16	40	—
Г	20	12	—	40
Итого	—	—	100	100

Определить, какой вариант производства и продажи продукции выгоднее. Постоянные затраты при обоих вариантах составляют 80 тыс. ден. ед.

Таблица 1 – Базисный уровень объема продаж (выручки), тыс. ден. ед.

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Величина	280	300	275	285	270	310	290	260	265	295

Практикум по решению №4. Организация и управление процессами и операциями.

Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», построить ленточный календарный график.

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях														
		Вариант														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	-	4	6	6	7	8	8	8	5	2	3	4	4	5	3	2
Б	А	6	8	8	4	6	6	5	3	2	2	8	8	8	8	7
В	А	3	2	2	4	6	4	8	8	7	6	5	2	6	5	4
Г	Б	4	4	4	8	8	8	6	5	4	8	8	8	4	6	4
Д	Б; В	7	8	8	5	2	2	4	6	4	2	5	6	8	3	8
Е	А; В	8	5	2	6	4	4	8	3	8	4	8	6	7	8	8
Ж	Г; Д	2	6	4	3	8	8	2	4	5	8	6	8	8	5	2
З	Е, Ж	4	3	8	4	5	7	9	3	6	2	7	2	2	6	4

Примерные задания к ситуационным практикумам

Практикум №1. Структура и содержание системы операционного менеджмента.

На основе анализа деятельности любой известной Вам компании, выполните следующие задания:

1. Идентифицируйте 50 операций производственного цикла и распределите их на 5 подсистем модели компании
2. Определите входы и выходы основных производственных процессов
3. Определите основные функции и исполнителей выявленных процессов и операций
4. Проведите расчет по модели Система-Вход-Функция-Выход

Практикум №2. Операционно-стоимостной анализ и операционно-стоимостной менеджмент.

Предприятие имеет заказ на выполнение изделий. Нормы времени на изготовление комплекта деталей по изделиям по группам станков, планируемые потери времени на ремонт станков и имеющееся количество станков приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Исходные данные

Показатель	Группа станков модели			
	013	063	061	031
Нормы времени на изготовление комплекта деталей по изделиям, норма-ч	6,2	0,6	4,0	4,6
Планируемые потери времени на ремонт станков, %	4	3	3	2
Имеющееся число единиц станков	1	2	12	1
Необходимое количество оборудования				

Действительный годовой фонд времени работы станка в одну смену – 1900 час. Данные по количеству изделий по вариантам приведены в табл. 2.

Таблица 2 - Количество изделий, шт.

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество	6400	2600	2000	5000	4000	6000	5500	4500	3000	3500

1. Рассчитайте необходимое количество оборудования для выполнения заказа и определите по каждой группе станков достаточно ли производственной мощности участка для выполнения производственной программы в 1 смену в плановом году.

2. Рассмотрите различные варианты организации производства (1-4 смены) и определите объем работ по группам оборудования, который необходимо передать на выполнение подрядным организациям.

3. Определите какое количество рабочих необходимо принять на работу без учета работ, выполняемых подрядными организациями. Коэффициент выполнения норм =1, коэффициент невыхода на работу - 0,12.

Результаты расчетов сведите в табл.3.

Таблица 3 - Результаты расчетов

Группа станков	013	063	061	031	Всего
1 Имеющееся число единиц станков, ед.	1	2	12	1	
2 Необходимое количество оборудования, ед.					
3 Объем работ подрядных организаций, час.					
5 Количество рабочих, шт.ед.					

Практикум №3. Операционная стратегия компании.

Для формирования рыночной стратегии оптово-коммерческой фирм проведите комплексный анализ показателей коммерческой деятельности пяти конкурирующих фирм по реализации аналогичной продукции (см. табл.).

Таблица – Рыночная информация о фирмах-конкурентах

Вопрос	Варианты ответов по конкурирующим фирмам				
	«Синергия»	«Квант»	«Энергия»	«Протон»	«Про-М»
Раздел 1. Рынок					
1. Хорошо ли фирма знает свой рынок	Совсем не знает	Не знает	Приблизительно	Достаточно хорошо	Отлично знает
2. Какова доля реализации продукции на рынке?	25 %	30 %	15 %	20 %	12 %
3. Как изменилась доля реализации продукции на рынке в прошлом году?	Снизилась на 0,5 %	Не изменилась	Снизилась на 0,9 %	Увеличилась на 3 %	Увеличилась на 1,5 %
Раздел 2. Товар, его качество и конкурентоспособность					
1. Уровень качества товара	1,10	1,20	1,05	1,15	1,12
2. Конкурентоспособность (качество + цена + обслуживание)	1,0	1,0	0,95	1,05	1,0
3. Удельные затраты на систему качества товара	3 %	2,5 %	1,5 %	2,5 %	3,5 %
Раздел 3. Потребители					
Последняя комплексная оценка качества обслуживания потребителей?	3 года назад	2 года назад	Никогда	В прошлом году	Никогда
Комплексный показатель качества обслуживания покупателей (до 1)	0,85	0,8	–	0,9	–
Формирует ли фирма портфель заказов перспективных покупателей?	Да (комплексный метод)	Да (на базе прошлых лет)	Нет	Да (комплексный метод)	Да (через агентскую сеть)
Раздел 4. Сбыт					
Возможности в прогнозировании вероятного объема продаж	Умеренные	Очень высокие	Низкие	Хорошие	Умеренные

Влияние на сбыт сезонных колебаний?	Слабое	Низкое	Достаточно высокое	Слабое	Значительное
Знает ли фирма, как большинство покупателей получает информацию о товаре?	Немного знает	Немного знает (традиционно)	Нет	Хорошо знает	Очень хорошо
Насколько эффективно используются посредники?	Эффективно	Не имеет смысла	Требует обоснования	Нет средств	Эффективно
Раздел 5. Общие тенденции					
Какое влияние оказывают внешние факторы на бизнес?	Умеренное	Незначительное	Значительное	Умеренное	Не оказывают

Определите, какая из конкурирующих фирм составляет наибольшую конкуренцию для фирмы «Синергия», «Квант», «Энергия», «Протон», «Про-М». По каждой фирме дайте заключение о ее конкурентоспособности и обоснуйте ответ по совокупности данных по всем пяти разделам таблицы.

Практикум №4. Планирование процессов и операций.

Используя данные о величине продаж за последние 4 периода составьте прогноз объема продаж на плановый период двумя способами:

- по среднему объему реализации продукции;
- по среднему темпу роста реализации продукции при базовом 4-м периоде.

Период	Объем реализации продукции, тыс. ден. ед.	Темп роста объема реализации к предшествующему периоду, %
1	168	0
2	186	
3	202	
4	245	
	Средний объем реализации продукции	Средний темп роста объема сбыта, %
Плановый объем продаж		

По результатам выполненных расчетов определите плановый объем производства с учетом следующих данных:

Вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Остатки на начало планируемого периода	17	16	20	5	6	8	4	6	23	34
Остатки на конец планируемого периода	6	8	4	6	23	34	17	16	20	5

Практикум №5. Организация и управление процессами и операциями.

Проект предусматривает производство партии изделий. Изделие является сборочным из трех деталей. Нормы времени по операциям представлены в табл. 1. На самой длительной операции - два рабочих места ($C=2$). Режим работы – односменный. Длительность межоперационных перерывов - 20 мин. Естественные процессы (сушка, остывание и т.д.) не предусматриваются.

Таблица 1 –Техпроцесс изготовления изделия

Номер операции	Номер детали и нормы времени на операцию при их изготовлении t_i , мин.		
	№1	№2	№3
01	2	4	2
02	4	4	-
03	2	2	4
04	2	8	2
Сборка	10		

Данные по количеству изделий в заказе и в передаточной партии изделий приведены в табл. 2.

Количество изделий	Вариант выполнения задания									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
В заказе, n	100	90	99	80	96	105	88	120	114	75
В передаточной партии, p	25	30	33	20	32	35	22	40	38	25

Определить длительность (в сут.) технологического, производственного циклов для каждого изделия и построить производственный календарный график при параллельно-последовательном виде движения деталей.

Примерные темы рефератов:

1. Производство как объект управления.
1. Функции управления производством.
2. Разработка продукта и выбора процесса производства.
3. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
4. Внутреннее и внешнее окружение операционной системы.
5. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
6. Основные этапы развития операционного менеджмента.
7. Методы операционного планирования.
8. Принципы операционного планирования.
9. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия.
10. Критерии эффективности управления операциями.
11. Внутренние и внешние потребители производственных услуг.
12. Место и роль операционных менеджеров в управлении производством.
13. Методы управления ресурсами.
14. Ролевое поведение и стиль лидерства менеджера при построении операционного процесса.
15. Цели руководства организации и операционных менеджеров.
16. Понятие, классификация и характеристика производственных организаций.
17. Понятие, классификация и характеристика организаций в сфере предоставления услуг.
18. Инструменты и приемы операционного менеджмента в производственных организациях.
19. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.
20. Процесс разработки товаров и услуг.
21. Достижение основных целей разработки: возможность производства, себестоимость, качество, надежность.

22. Проектирование технологического процесса.
23. Проектирование производственного процесса.
24. Производственная планировка и их типы: пооперационная, линейная (поточная), модульная, концентрическая (с постоянной позицией изделия.)
25. Задачи и методы планирования операций.
26. Временные масштабы производства.
27. Планирование производственных мощностей.
28. Составление плана размещения оборудования.
29. Методические положения по разработке оперативно-календарных планов.
30. Планирование материального обеспечения производства.
31. Планирование производственных расходов.
32. Понятие операционной стратегии.
33. Выбор операционной стратегии.
34. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании.
35. Оперативное планирование производственного процесса.
36. Внедрение инноваций в производство.
37. Интегрированное производство.
38. Производственный цикл и методы расчета производственного цикла.
39. Планирование производственных мощностей.
40. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий.
41. Координация работ по выполнению производственных программ.
42. Анализ рабочего времени основных производственных рабочих.
43. Переход организаций на более совершенные технологии производства товаров и предоставления услуг.
44. Гибкие производственные системы.
45. Техническая подготовка производства.
46. Конструкторско-технологическая подготовка производства.
47. Производственные запасы. Оптимальный размер заказа.
48. Планирование потребности в материалах.
49. Системный подход в управлении производственным процессом.

7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
-----------------------------	--------------------------------------

Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
<p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p>	<p>Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале: Задание 1: 0-30 баллов Задание 2: 0-30 баллов Задание 3: 0-40 баллов</p> <p>-90 и более (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>-70 и более (хорошо)– ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>-50 и более (удовлетворительно)– ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.</p> <p>-Менее 50 (неудовлетворительно)– ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена</p>

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Задание 1 типа

1. Основные понятия операционного менеджмента. Операционный менеджмент как система. Место операционного менеджмента в общей модели управления организацией. Состав производственной системы.

1. Исторические этапы развития операционного менеджмента. Основные школы операционного менеджмента. Основные подходы к управлению операционными процессами.

2. Определения понятий производственный менеджмент, производственный процесс, технологический процесс, технологическая себестоимость; основные, вспомогательные и обслуживающие операции;

3. Основные принципы, методы и подходы к управлению производственным процессом. Понятие, структура технологической себестоимости и факторы на нее влияющие.

4. Основные показатели эффективности производственных операций. Определение понятий производственная мощность, основные фонды, фондоотдача, производственные расходы, амортизация.

5. Установления потребности в оборудовании и производственных площадях. Показатели и пути повышения эффективности использования ОФ.

6. Понятие производственной себестоимости. Установление потребности в основных материалах, в зарплате основных рабочих,

расчет амортизации. Состав производственных расходов.

7. Определение понятий: операционная и корпоративная стратегия, внешняя и внутренняя среда организации. Основные схемы, методы и модели стратегического анализа.

8. Основные рыночные стратегии. Варианты операционных стратегий и их взаимосвязь с рыночными стратегиями.

9. Актуальность и причины разработки продуктов. Основные этапы процесса разработки товаров.

10. Стоимостный анализ при разработке продукта: полезность, стоимость, цена, таргет-костинг, тайзен-костинг, стандарт-костинг, абсорбшен-костинг, ABC-костинг.

11. Анализ безубыточности производства. Маржинальная прибыль.

12. Основные производственные стратегии по трансформации компании.

13. Расчет основных показателей экономической эффективности реализации стратегии (прибыли, рентабельности, чистого дохода, срок окупаемости инвестиций).

14. Основные группы ключевых показателей эффективности. Экономические показатели и их расчет: производительность труда, прибыль, рентабельность, ЧДД, срок окупаемости.

15. Система сбалансированных показателей: определение, назначение, элементы, этапы и процесс реализации.

16. Основные понятия: прогнозирование, планирование, производственная программа, объем реализованной продукции, объем товарной продукции и объем валовой продукции.

17. Определение понятий единичного, серийного и массового производства. Установленных календарно-плановых нормативов единичного, серийного и массового производства.

18. Центры ответственности и ответственные исполнители работ в производственном процессе.

19. Понятие «календарное планирование производственного процесса». Этапы календарного планирование, виды календарных графиков.

20. Понятие, назначение, модули MRP-системы.

21. Определение понятий: производственная структура предприятия, организационная структура управления производством, длительность производственного, технологического и операционного циклов, ритмичность производства.

22. Состав затрат нормы времени и методы установления технически обоснованных норм времени.

23. Расчет длительности технологического цикла при различных видах организации движения изделий производстве.

24. Определений понятий: поточное производство, однопредметные и многопредметные линии, такт и ритм линии, непрерывно-поточные

линии.

Задание 2 типа

1. Как соотносятся между собой понятия операционный менеджмент и производственный процесс? Обоснуйте ответ.

1. Какие основные подходы менеджмента используются при управлении операционными процессами? Опишите их и приведите примеры.

2. Чем заключаются различия между основными, вспомогательными и обслуживающими операциями? Обоснуйте ответ.

3. Что входит в состав технологической себестоимости? Укажите элементы затрат и обоснуйте их формирование.

4. Укажите методы установления амортизации и с какой целью она формируется? Обоснуйте ответ.

5. С какой целью устанавливается производственная мощность? Обоснуйте ответ с приведением примера по достижению цели.

6. В чем заключается взаимосвязь операционных и корпоративных (рыночных) стратегий? Обоснуйте ответ вариантами операционных стратегий и их взаимосвязью с рыночными стратегиями.

7. В чем состоят различия между методами формирования себестоимости и цены: таргет-костинг, тайзен-костинг? Обоснуйте ответ.

8. На каких принципах осуществляется формирование цены, прибыли и рентабельности проекта? Обоснуйте ответ.

9. За счет чего (каких собственных источников предприятия) окупаются инвестиции? Обоснуйте ответ.

10. В чем заключаются различия рентабельности продаж и рентабельности капитала (общей рентабельности). Обоснуйте ответ.

11. С какой целью осуществляется анализ безубыточности производства? Обоснуйте ответ.

12. В чем заключается различие технологической и производственной себестоимости? Обоснуйте ответ и опишите сущность различия.

13. На каких элементах построена система сбалансированных показателей? Обоснуйте ответ.

14. Чем отличается объем реализованной продукции, объем товарной продукции и объем валовой продукции? Обоснуйте ответ.

15. С какой целью и в какой последовательности осуществляется горизонтальное и вертикальное разделение труда при организации операционных процессов? Обоснуйте ответ.

16. В чем заключаются достоинства и недостатки различных типов организационных производственных структур управления? Обоснуйте ответ.

17. На какую величину отличается длительность технологического цикла при последовательном и параллельно-последовательном видах

движения изделий в производстве? Обоснуйте ответ.

18. В чем заключаются достоинства и недостатки различных видов движения деталей в производственном процессе: последовательного, параллельного параллельно-последовательного? Обоснуйте ответ.

19. В чем заключаются достоинства и недостатки организации единичного, серийного и массового производства? Обоснуйте ответ.

20. Какие факторы и каким образом влияют на длительность производственного цикла? Обоснуйте ответ.

21. В чем заключается оптимизация ежедневной потребности расходуемых ресурсов за счет резервов времени работ? Обоснуйте ответ.

22. В чем состоят различия расчетно-аналитического и статистических методов установления технически обоснованных норм времени? Обоснуйте ответ.

23. Какие временные параметры и с какой целью устанавливаются с помощью сетевые методов? Обоснуйте ответ.

24. В чем заключаются различия в планировании и организации единичного и серийного производства? Обоснуйте ответ.

Задания 3 типа

Задание №1. Установление наиболее эффективного варианта выполнения работ проекта по технологической себестоимости.

Исходные данные приведены табл. 1.

Таблица 1. Технологии изготовления и нормы времени

Операция	Вариант технологии изготовления и нормы времени, нормо-час.	
	Вариант А	Вариант Б
1	4	5
2	7	5
3	6	6
4	8	8
5	5	5
6	7	9
7	8	8

Расценка за нормо – час работы рабочих по 1, 2 и 3 операциям равна 260 руб., по 4 и 5 операциям – 280 руб. и по 6 и 7 операциям - 230 руб. Отчисления в социальные фонды – 30%. Стоимость основных материалов, из которых выполняются проекты, определяется по данным таблицы 2.

Таблица 2. Наименование, потребность и цена материалов

Вариант А				Вариант Б			
Наименование	Ед. измерения	Потребность	Цена руб. за единицу	Наименование	Ед. измерения	Потребность	Цена руб. за единицу
Профиль 20*20:2	Кг.	200	40	Уголок 15*15	Кг.	220	35
ДСП 16	М ²	1.6	370	Фанера 6 мм	М ²	1,7	400

Какой вариант проекта является наиболее эффективным?

Задание №2. Рассматриваются два варианта проекта, которые планируется выполнить в течении года..

Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		250	420
Зарплата		220	480
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Стоимость оборудования		2 000	1800
Стоимость здания		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		46	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Цена		1000	1800
Прибыль			
Рентабельность по себестоимости, %			

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, рентабельность по себестоимости и выбрать наиболее эффективный вариант.

Задание №3. Необходимо определить точки безубыточности двух видов товаров. Цены товаров приведены в таблице 1.

Таблице 1 - Цены товаров по вариантам, руб.

	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ц _а , руб.	3000	3100	3200	2800	3100	3000	3100	3200	2900	3000
Ц _б , руб.	3900	3000	3800	3100	3200	3800	3100	3000	3100	3700

Переменные расходы на производство одного товара $P_a=2000$ руб., $P_b=3000$ руб. постоянные расходы - 500 тыс. руб.

Исходя из установленной точки безубыточности определите товар,

какой целесообразно производить в первую очередь.

Задание №4. Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», построить диаграммы ежедневной потребности в расходуемых ресурсах. Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет сочетания «смещения» работ и «растягивания» работ в пределах резерва времени. Построить оптимизационный график ежедневной потребности в расходуемых ресурсах.

Работа	Предшествующие работы	ей	Продолжительность, в днях	Ресурс расходуемый, единиц
А	-		4	5
Б	-		6	5
В	А		8	6
Г	Б		5	7
Д	Б		7	5
Е	А; В		8	4
Ж	Г; Д		5	2
З	Е, Д		3	3

Задание №5. Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией. Планируемые показатели приведены в таблице:

Планируемые показатели, тыс. руб.		Проект	
		№ 1	№ 2
Материальные затраты		2250	4200
Трудоемкость работ, нормо-час.		1800	3000
Зарплата			
Отчисления в социальные фонды (30%)			
Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта		2 000	1800
Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта		4 000	4500
Норма амортизационных отчислений (%)	На оборудование	10	11
	На здание	2,5	2,5
Амортизация			
Прочие		460	120
Совокупные затраты (полная себестоимость)			
Рентабельность по себестоимости, %		10	10
Прибыль			
Цена проекта			

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить зарплату, отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант проекта для подрядной организации.

Задание №6. Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта. Продолжительность выполнения проекта - 3 месяца. Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) представлены в таблице:

Номер работы	Проект А		Проект Б	
	Объем работ (ед.)	Нормы времени	Объем работ (ед.)	Нормы времени
1	18	100	120	10
2	20	80	30	60
3	30	15	14	25
4	40	20	50	20
5	2	1000	12	100
6	120	2	12	12

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб. работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц, для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.