ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от 24.12.2024г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.7 Операционный менеджмент

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Менеджмент организации
Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: 2025

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.т.н., доцент Журавлева О.В.*** ***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н..***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Операционный менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к обязательной части программы.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с основами и методами стратегического анализа и менеджмента компаний.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций;

ПК-1.1. Демонстрирует понимание и умение проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса

ПК-1.2. Организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса

ПК-1.3. Анализирует зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента

ПК-1.4. Разрабатывает предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

Цель дисциплины: подготовить бакалавра, обладающего знаниями концептуальных и практических основ формирования стратегии как необходимого элемента устойчивого развития организации, построения системы операционного менеджмента, и владеющего базовыми умениями применять изученные методы на практике, в производственной и преддипломной практике, являющейся частью образовательной программы бакалавриата.

В дальнейшем сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки операционного менеджмента в туризме и гостеприимстве относятся к результатам образования бакалавра и применяются им в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа, в том числе: контактная работа преподавателя со студентом по очной форме обучения – 58 часа (26 часов - занятия лекционного типа, 28 часа – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -86 часов;

- по очно-заочной форме обучения – 24 часов, (12 часов – занятия лекционного типа, 12 часов занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -116 часов.

Дисциплина реализуется в 8 семестре (на очно-заочной форме обучения – 9 семестр) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, лекции-диалоги, проблемные лекции, практические занятия, в том числе, мозговой штурм, работа в группах (тренинг), разбор конкретной ситуации (case-study), круглый стол, дискуссии, презентации, доклады, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в формах мини – проект в малых группах, тестирования, презентации доклада, группового проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена в 8семестре.

© РГУТИС

После завершения курса «Операционный менеджмент» бакалавр совершенствует полученные знания и умения в ходе изучения дисциплин «Организация и управление деятельностью предприятий (организаций)», в процессе прохождения производственной практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатор достижения компетенции)
ПК-1.1.	Демонстрирует понимание и умение проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса
ПК-1.2.	Организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса
ПК-1.3.	Анализирует зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента
ПК-1.4.	Разрабатывает предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Операционный менеджмент» является дисциплиной модуля профиля по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации». Дисциплина «Операционный менеджмент» является одной из дисциплин профессионального цикла, опирается на знания, полученные студентами при изучении практики менеджмента, теории организации, а также полученные в ходе освоения учебных дисциплин подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент»: «Маркетинг», «Теория организации», «Проектный менеджмент», «Теория и история менеджмента». Дисциплина «Операционный менеджмент» является дисциплиной для последующего изучения студентами других дисциплин. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при написании выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144зачетных единиц/ акад.часов.

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			8
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	58	58

© РГУТИС

	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	26	26
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	28
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	28	28
1.3	Консультации	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**2**	**Экз. 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	86	86
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	4	4

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			9
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	28	28
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	12	12
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12	12
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	12	12
1.3	Консультации	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**2**	**Экз. 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	116	116
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	**4**	**4**

© РГУТИС

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

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1/8	Раздел 1. Методологические основы операционного менеджмента	1.1 Введение в операционный менеджмент	2	Лекция-диалог	2	Круглый стол, дискуссия, Case-study							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка доклада
2/8		1.2 Производственные системы	2	Лекция	4	Мозговой штурм							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
3/8		1.3 Сущность операций и бизнес-процессов Текущий контроль №1	2	Лекция-диалог	2	Case-study Мозговой штурм, Тестирование							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
6/8	Раздел 2. Управление бизнес-процессами организации	2.1 Формирование операционных стратегий компании.	2	Лекция	2	Case-study Мозговой штурм							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
7/8		2.2 Управление бизнес-процессами. Текущий контроль №2	4	Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study Тестирование							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
8/8	Раздел 3. Механизм планирования и реализации стратегии	3.1 Производственное планирование.	4	Лекция	4	Разбор конкретных ситуаций, Case-study							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
9/8		3.2 Управление качеством продуктов Текущий контроль №3.	2	Лекция	2	Круглый стол, презентация доклада Тестирование							8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
13/8	Раздел 4.Управление и развитие операционной деятельности	4.1 Разработка нового продукта в операционном менеджменте.	4	Лекция	4	Работа в группах, тренинг Case-study							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
14/8		4.2 Управление цепями поставок	2	Лекция	2	Работа в группах,							10	Работа в ЭБС, обобщение

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						тренинг								лекционного материала,
15/8		4.3 Эффективность операционной деятельности Текущий контроль №4 Групповой проект Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа экзамен	2	Проблемная лекция	2 2	Работа в группах, тренинг					2		10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта,

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
	Раздел 1. Методологические основы операционного менеджмента	1.1 Введение в операционный менеджмент											8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к дискуссии
		1.2 Производственные системы	2		2	Мозговой штурм							10	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.
		1.3 Сущность операций и бизнес-процессов Текущий контроль №1	2	Лекция-диалог	2	Case-study Мозговой штурм, Тестирование							12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
	Раздел 2. Управление бизнес-процессами организации	2.1 Формирование операционных стратегий компании.											12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
														материала,
		2.2 Управление бизнес-процессами. Текущий контроль №2	2		2	Разбор конкретной ситуации, Case-study, тестирование							12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию
	Раздел 3. Механизм планирования и реализации стратегии	3.1 Производственное планирование.	2	Лекция -диалог	2	Разбор конкретной ситуации, Case-study,							12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
		3.2 Управление качеством продуктов Текущий контроль №3.											12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к тестированию

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
	Раздел 4. Управление и развитие операционной деятельности	4.1 Разработка нового продукта в операционном менеджменте.											12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала,
		4.2 Управление цепями поставок	2	Лекция	2	Презентация доклада							12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта,
		4.3 Эффективность операционной деятельности Текущий контроль №4 Консультации Промежуточная аттестация – 2 часа, экзамен	2		2	Работа в группах, (тренинг) Групповой проект					2		12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка презентации группового проекта,

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение **:**

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.1	Введение в операционный менеджмент 8/8	**Основная литература** 1. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. Учебное пособие - Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 187 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=458196 2. Кошелева А.И., Лебедева О.Е., Пониматкина Л.А., Астафьева О.А. Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства: учебник- Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 413 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=438757 3. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. Учебник - Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023,337 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=422182 4.Операционный менеджмент : учебник / А. В. Трачук, А. А. Белайчук, С. А. Братченко [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. — Москва : КноРус, 2026. — 360 с. — ISBN 978-5-406-15273-7. — URL: https://book.ru/book/959519 . — Текст : электронный. 5. Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства : учебник / А.И. Кошелева, О.Е. Лебедева, Л.А. Пониматкина, О.А. Астафьева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 413 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016341. - ISBN 978-5-16-018510-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2192311 **Дополнительная литература** 1.Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1913854 2.Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 318 с. - ISBN 978-985-06-3431-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2131510 3.Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020692-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2157704
1.2	Производственные системы 8/10	
1.3	Сущность операций и бизнес-процессов 8/12	
2.1	Формирование операционных стратегий компании 8 /12	
2.2	Управление бизнес-процессами 8/12	
3.1	Производственное планирование 8/12	
3.2	Управление качеством продуктов 8/12	
4.1	Разработка нового продукта в операционном менеджменте 10/12	
4.2	Управление цепями поставок 10/12	
4.3	Эффективность операционной деятельности 10/12	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компе-тенции, индикатор	Содержание компетенции (индикатор достижения	Раздел дисциплины, обеспечиваю-ший формиро-	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатор достижения компетенции обучающийся должен:

© РГУТИС

	достижения компетен-ции	компетенции)	вание компе-тенции (индикатор достижения компетенции)	знать	уметь	владеть
1	ПК-1 Способен осуществлять регламентацию, проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов подразделений организации					
	ПК-1.1.	Демонстрирует понимание и умение проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса	Раздел 1. Методологические основы операционного менеджмента	анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса	проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса	навыками использования анализа состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения
	ПК-1.2.	Организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса	Раздел 3. Механизм планирования и реализации стратегии	процедуру сбора информации о процессе подразделения	организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса	навыками использования процедуры сбора информации о процессе подразделения
	ПК-1.3.	Анализирует зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента	Раздел 2. Управление бизнес-процессами организации	зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента	проводить анализ зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента	навыками использования зон ответственности, действующих нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента
	IIК-1.4.	Разрабатывает предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Раздел 4. Управление и развитие операционной деятельности	процессы подразделения организации или административного регламента подразделения организации	использовать знания для предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	навыками формулировки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

© РГУТИС

Результат обучения по дисциплине	**Показатель оценивания**	**Критерий оценивания**	**Этап освоения компетенции**
знать анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса уметь проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса владеть навыками использования анализа состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знание анализа состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса Студент продемонстрировал умение проводить анализ состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, организует сбор информации о процессе подразделения с целью разработки регламента данного процесса Студент продемонстрировал владение навыками использования анализа состава и последовательности операций, составляющих процесс или административный регламент, процедуру сбора информации о процессе подразделения	Закрепление способности осуществлять регламентацию, проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов подразделений организации
знать зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента уметь проводить анализ зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента владеть навыками использования зон ответственности, действующих нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знать зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента Студент продемонстрировал уметь проводить анализ зоны ответственности, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента Студент продемонстрировал владеть навыками использования зон ответственности, действующих нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента	Закрепление способности осуществлять регламентацию, проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов или административных регламентов подразделений организации
знать процессы подразделения организации или административного регламента подразделения организации уметь использовать знания для предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знание процессов подразделения организации или административного регламента подразделения организации Студент продемонстрировал умение использовать знания для предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или	Закрепление способности осуществлять организацию работы по тактическому управлению процессами планирования и организации деятельности структурных

© РГУТИС

владеть навыками формулировки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации		административного регламента подразделения организации Студент продемонстрировал владение навыками формулировки предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	подразделений организации
знать методы решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий уметь использовать знания методов решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий владеть навыками использования методов решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знание методы решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий Студент продемонстрировал умение использовать знания методов решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий Студент продемонстрировал владение навыками использования методов решения задач тактического планирования, в том числе с применением современных информационных технологий	Закрепление способности осуществлять организацию работы по тактическому управлению процессами планирования и организации деятельности структурных подразделений организации
знать тенденции развития организации уметь разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации владеть навыками реализации предложений по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знания тенденций развития организации Студент продемонстрировал умения разрабатывать предложения по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации Студент продемонстрировал владение навыками реализации предложений по конкретным направлениям деятельности организации с целью определения перспектив развития организации	Закрепление способности проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли
знать современные экономические исследования деятельности организации уметь организовывать и координировать работы по проведению экономических исследований деятельности организации, направленных на повышение ее производственно-хозяйственной деятельности владеть использовать знания по организации и по проведению экономических исследований деятельности организации, направленных на повышение ее	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знания современных экономических исследований деятельности организации Студент продемонстрировал умение организовывать и координировать работы по проведению экономических исследований деятельности организации, направленных на повышение ее производственно-хозяйственной деятельности Студент продемонстрировал владение использования знания по организации и по проведению	Закрепление способности проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли

© РГУТИС

производственно- хозяйственной деятельности		экономических исследований деятельности организации, направленных на повышение ее производственно- хозяйственной деятельности	
знать методы управления, используемых ресурсов организации уметь проводить анализ показателей деятельности структурных подразделений организации владеть навыками использования методов управления, используемых ресурсов, выявляет возможности повышения эффективности управления для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знания методов управления, используемых ресурсов организации Студент продемонстрировал умения проводить анализ показателей деятельности структурных подразделений организации Студент продемонстрировал владение навыками использования методов управления, используемых ресурсов, выявляет возможности повышения эффективности управления для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	Закрепление способности разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации
знать организацию рациональных бизнес -процессов в соответствии с потребностями рынка уметь использовать резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации владеть навыками использования организации рациональных бизнес процессов в соответствии с потребностями рынка,	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знания организации рациональных бизнес -процессов в соответствии с потребностями рынка Студент продемонстрировал умение использовать резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации Студент продемонстрировал владение навыками использования организации рациональных бизнес процессов в соответствии с потребностями рынка	Закрепление способности разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации
знать стратегии развития организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям уметь использовать знания по адаптации организации хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям владеть навыками использования стратегий организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим	Мини проект в малых группах, Презентация доклада Тестирование Групповой проект	Студент продемонстрировал знание стратегии развития организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям Студент продемонстрировал умение использовать знания по адаптации организации хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям Студент продемонстрировал владение навыками разработки стратегий организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы	Закрепление способности разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации

© РГУТИС

условиям		управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям	

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение мини-проекта в малых группах (2 чел.)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении мини-проекта в малых группах

Предел длительности контроля	5-6 мин.
Критерии оценки	- выполнение проекта группой студентов по 2 чел. - действие в команде - демонстрация практических навыков и умение использовать информационный источник о деятельности фирмы - владение аналитическими методами при работе с информацией о состоянии внешней и внутренней среды фирмы; - готовность к формулировке собственных предложений - способность к оформлению мини-проекта в соответствии с требованиями - презентация проекта - защита проекта
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9-10) баллов	полное соответствие проекта требования по содержательной и качественной критериям оценки
«4», если (7-8) баллов	проект выполнен и оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями, но его разработчики демонстрируют слабые презентационные навыки
«3», если (5-6) баллов	проект имеет замечания и не оформлен в форме презентации

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**Оценка**
выполнено верно заданий	«5», если (90 –100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

© РГУТИС

Средство оценивания - презентация доклада

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при презентации доклада

Предел длительности контроля	5-8 мин.
Критерии оценки	- объем доклада 4-6 стр. - раскрытие темы доклада - использование отечественных и зарубежных источников - отсутствие неточностей - презентация доклада - требования плагиату 60%
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией
«4», если (7 – 8) баллов	тема раскрыта полностью, но слабо выражены презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы по теме
«3», если (5 – 6) баллов	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов

Средство оценивания – групповой проект

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при групповом проекте

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

© РГУТИС

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает

© РГУТИС

«3»	терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Решение кейсов (ситуационных задач)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Критерии оценки	- было сформулировано и проанализировано большинство проблем заложенных в кейс(задаче) - были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию ; - выводы обоснованы, аргументы весомы; - сделаны обоснованные выводы. Которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	
«5»	Полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4»	- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа; - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3»	- неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа; - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовлены в ходе решения кейса документы , которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию» - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

неделя	Раздел дисциплине,	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению

© РГУТИС

	обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)		контрольного задания и срокам сдачи
5/8	Раздел 1. Методологические основы операционного менеджмента	Выполнение мини-проекта в малых группах. Выявление уровня освоения теоретических знаний, умений и навыков по темам: 1.1 Введение в операционный менеджмент 1.2 Производственные системы1.3 Сущность операций и бизнес-процессов	Выполнение мини-проекта группой студентов численностью 2 чел. Требования к выполнению проекта: 1)Действие в команде 2)Содержание доклада 3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 2 чел. Презентация мини-проекта проводится на 5 неделе 8 семестра в аудитории
7/8	Раздел 2. Управление бизнес-процессами организации	Аудиторное тестирование. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела 2: 2.1 Формирование операционных стратегий компании. 2.2 Управление бизнес-процессами.	Выполнение тестовых заданий. Каждый вариант задания включает 10 тестов. Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл Выполнение тестирования проводится на 7 неделе 8 семестра в аудитории
11/8	Раздел 3. Механизм планирования и реализации стратегии	Презентация доклада Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам: 3.1 Производственное планирование. 3.2 Управление качеством продуктов	Проводится устно, подготавливается в письменном виде Время, отводимое на процедуру – 5 минут Использование технических средств Требования к кандидату – 60% 1.Объем доклада 4-6 стр. 2.Раскрытие темы доклада 3.Отсутствие не точностей 4.Презентация доклада) Презентация доклада проводится на 11 неделе 8 семестра в аудитории
14/8	Раздел 4. Управление и развитие операционной деятельности	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения разработки стратегического планирования фирмы. Выполняется по темам 4.1 Разработка нового продукта в операционном менеджменте. 4.2 Управление цепями поставок	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Требования к выполнению проекта: 1)Действие в команде 2)Содержание доклада 3)Презентация 4)Защита проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Презентация проекта проводится на 17 неделе 8 семестра в аудитории .

Примерная тематика заданий текущего контроля

Подготовка к текущему контролю №1 по разделу 1 «Методологические основы операционного менеджмента» в форме выполнения докладов.

Примеры тем докладов

© РГУТИС

1. Новые тенденции и технологии в развитии операционного менеджмента
2. Построение операционной стратегии в условиях конкурентного рынка
3. Интеграция операционного менеджмента с другими видами управления деятельностью организации
4. Современные технологии управления цепями поставок в организации
5. Управление логистикой в операционном менеджменте
6. Управление проектами в операционном менеджменте
7. Управление материально-товарными запасами в операционном менеджменте
8. Роль системы управления бизнес-процессами в деятельности организации
9. Планирование бизнес-процессов в организации на основе стандартов BPM.
10. Реинжиниринг бизнеса в операционном менеджменте
11. Планирование производственных мощностей и проектирование инфраструктуры предприятия в операционном менеджменте.
12. Эволюция стандартов описания бизнес-процессов в международной практике (опыт применения, внедрение, разработка)
13. Характерные отличия в методиках разработки товаров и услуг.
14. Эволюция методов управления производственной деятельности предприятия.
15. Особенности проектирования продукции в операционном менеджменте.
16. Современные информационные системы управления организацией и стандарты их внедрения/применения в системе управления организацией.
17. Методы повышения качества товаров и услуг.
18. Опыт применения методик «бережливого производства» в систему управления производством на предприятии.
19. Особенности создания и внедрения системы «Канбан» в организации производства.
20. Описание бизнес-процессов на основе международных стандартов серии ISO 9000 и особенности их изменений в операционном менеджменте.

Подготовка к текущему контролю №2 по разделу 2 «Управление бизнес-процессами организации» предусматривает проведение аудиторного тестирования

Примеры тестовых заданий:

Задание: выберите из представленных ответов тот, который считаете верным. В представленных вариантах верный ответ только один.

1. Чем система бережливого производства отличается от программы улучшения?
А) Бережливое производство- это программа улучшения деятельности предприятия.
Б) Бережливое производство – это программа радикальной перестройки всей системы управления.
В) Бережливое производство-это способ компоновки различных типов оборудования.

2. Что такое «Стандартные Операционные Карты»?
А) Это документы, содержащие экономическую информацию о деятельности предприятия.
Б) Это документы, описывающие шаги (элементы) в процедуре, которым необходимо следовать.
В) Это документы, описывающие шаги анализа хозяйственной деятельности.

© РГУТИС

3. Дайте определение понятию «ценность».
А) Ценность - совокупность свойств продукта, имеющих стоимость.
Б) Ценность - совокупность свойств продукта, которые указаны в прайс-листе компании.
В) Ценность - совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику.

4. Определите систему «Точно вовремя (just-in-time, JIT)».
А) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве.
Б) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в соответствии со временем работы поставщика.
В) Это система, при которой изделия доставляются в нужное место.

5. Как называется в системе бережливого производства «защита от ошибок»?
А) Пока-ёкэ.
Б) Кайзен.
В) Обея.

6) Как называется деятельность, при которой потребляются ресурсы, но не создает ценности для потребителя?
А) Мури.
Б) Муда.
В) Мура.

7. Что такое визуальный контроль?
А) Визуальный контроль - оценка качества изготовления продукции методом осмотра или тактильным способом.
Б) Визуальный контроль - оценка способа изготовления продукции.
В) Визуальный контроль - оценка времени изготовления продукцииметодом осмотра.

8. Как можно определить время такта?
А) Это интервал времени, через который потребитель требует заказанную продукцию от поставщика.
Б) Это интервал времени, через который производитель может выпускать продукцию.
В) Это интервал времени, через который потребитель требует замены продукции.

9. Определите понятие «Кайдзен».
А) Непрерывное совершенствование деятельности персонала по повышению квалификации
Б) Непрерывное совершенствование деятельности с вовлечением всего персонала в постоянную работу по сокращению потерь
В) Непрерывное совершенствование производственной деятельности.

10. Что такое «Гемба»?
А) Любое место, где непосредственно создаётся ценность для потребителя.
Б) Производственный цех.
В) Офисное здание.

© РГУТИС

Подготовка к текущему контролю №3 по разделу 3 «Механизм планирования и реализации стратегии» предусматривает контрольную работу.

Типовые задания

Задание 1. Организация-производитель автомобильных кондиционеров, в настоящее время выпускает серию кондиционеров в трех разных местах: на заводах A, B и C. Недавно руководство решило выпускать все компрессоры, являющиеся главным узлом кондиционеров, на отдельных производственных мощностях завода D. Используя метод «центра тяжести» и информацию, представленную в табл., определите наилучшее местоположение для завода D, предполагая, что между объемами перевозок и транспортными издержками (без премиальных выплат) существует линейная зависимость

Завод	Координаты размещения завода (X,Y)	Необходимое годовое количество компрессоров
A	(150;75)	6 000
B	(100;300)	8 200
C	(275; 380)	7 000

Задание 2. Рассмотрите развитие и совершенствование технологии, как фактор внутренней среды предприятия.

Задание 3. Определите наименьшую длительность технологического цикла обработки партии деталей из 50 штук (размер транспортной партии равен 5) при различных способах сочетания операций (мин.). Технологический цикл состоит из следующих операций:

№ операции	1	2	3	4
Норма времени, мин	12	3	2	5
Число станков на операции	2	1	1	1

Задание 4. Рассмотрите ССП как инструмент оперативного управления

Задание 5. Организация производит 3 вида изделий: А,Б,В. По данным в таблице определите необходимые показатели для анализа эффективности организации.

	А	Б	В
Объем реализации	221 600	2 343	39 204
Переменные затраты	113 640	1 554	20 460
Постоянные затраты	100 790		
трудоемкость	114 840	52 596	2 991

Проанализируйте показатели эффективности организации, используя разные способы распределения постоянных затрат, приняв за базу их распределения трудоемкость,

© РГУТИС

валовую прибыль, переменные затраты. Определите наиболее эффективный вариант распределения затрат.

Задание 6. Определите сущность процессного подхода и каковы показатели эффективности управления процессами.

Задание 7. Определите длительность производственного цикла (в днях) при параллельном способе сочетания операций. Величина партии деталей 800 штук, величина транспортной партии 80 штук, среднее межоперационное время 60 мин, режим работы 2 смены по 8 часов. Нормы времени по операциям приведены в таблице:

№ операции	1	2	3	4
Норма времени, мин	3,0	6,9	2,0	3,6

Задание 8. Организация привлекает аутсорсинговую компанию, которая предоставляет персонал для работы на производственной линии. Структура до и после этого решения показана в таблице.

	До аутсорсинга	После аутсорсинга
Продажи	3,750,000	3,750,000
Постоянные расходы на аутсорсинг	0	580,000
Прямая стоимость рабочей силы	1,450,000	850,000
Материалы	800,000	800,000
Операционный доход		
Коэффициент операционного рычага		

Проанализируйте данные в таблице и определите, будет ли данная сделка эффективной для организации?

Задание 9. Назовите показатели, характеризующие операционную эффективность организации. Какова методика их расчета?

Задание 10. Рассмотрите известные Вам модели эволюционного развития организации.

Задание 11. Рассмотрите циклы жизни изделий и их прогноз как основу определения изменений в производственном процессе

Задание 12. Определите длительность производственного цикла (в днях) при параллельном способе сочетания операций. Величина партии деталей 800 штук, величина транспортной партии 80 штук, среднее межоперационное время 60 мин, режим работы 2 смены по 8 часов. Нормы времени по операциям приведены в таблице:

№ операции	1	2	3	4
Норма времени, мин.	3,0	6,9	2,0	3,6

Задание 13. Определите длительность технологического цикла при:
а) последовательном;
б) параллельном;

© РГУТИС

в) параллельно-последовательном движении деталей с операции на операцию на основе следующих данных.
Партия из четырех деталей обрабатывается на четырех операциях с длительностью обработки одной детали: t1 = 10 мин.; t2 = 5 мин.; t3 = 6 мин.; t4 = 8 мин. Размер транспортной партии составляет 1 ед.

Пример практического задания для группового проекта:

Владельцу спортивного магазина ***Super Store*** предстоит принять решение, как ему следует вести свой бизнес в последующие семь лет. Объемы продаж за последние годы увеличивались в хорошем темпе, но если в том же районе, как планируется, будет построена аналогичная компания-конкурент, продажи могут резко упасть.

Владелец ***Super Store*** рассматривает три возможности изменения мощности. Первая заключается в перемещении торговой точки на новое место, вторая — в расширении имеющегося магазина, и третья — в том, чтобы ничего не предпринимать и подождать. Первые два решения можно реализовать довольно быстро и, следовательно, магазин скорее всего не потеряет прибыли. Если не предпринимать никаких действий на протяжении первого года и в этот период произойдет значительное увеличение объема продаж, то вариант расширения придется рассматривать снова. Если ждать дольше одного года, то на рынке могут появиться сильные конкуренты, в результате чего расширение бизнеса станет экономически нецелесообразным.

Данная задача основана на следующих допущениях и условиях.

Значительный рост объемов продаж вследствие резкого увеличения количества пользователей компьютерной техники, которые будут работать в новой электронной компании, возможен с вероятностью 45%.

Значительный рост объемов продаж при условии открытия торговой точки в новом месте даст поступления в размере 200 тысяч у.е. в год. Незначительный рост объемов продаж при условии открытия новой торговой точки приведет к поступлениям в размере 110 тысяч у.е. в год.

Значительный рост при условии расширения магазина принесет поступления в размере 190 тысяч у.е. в год; а незначительный рост при этом же условии — 90 тысяч долларов.

Если имеющийся магазин останется без изменений, доходы составят 160 тысяч долларов в год при значительном росте объемов продаж и 80 тысяч долларов при незначительном.

Расширение имеющейся торговой точки обойдется владельцу в 80 тысяч долларов.

Для перемещения магазина в новое место потребуется 220 тысяч долларов.

© РГУТИС

Если объемы продаж вырастут значительно, а расширение имеющейся торговой точки будет выполнено в течение второго года, расширение обойдется в те же 80 тысяч долларов.

Эксплуатационные затраты при любом из выбранных вариантов будут примерно одинаковы.

Вопросы для обсуждения:

1. Помогите владельцу Super Store принять оптимальное решение 2. Постройте дерево решений.
3. Какие альтернативные подходы возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Тематика заданий для промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного экзамена.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

Примерный перечень вопросов к экзамену

1.Характеристика и факторы выбора производственных операционных стратегий.
2. Характеристика и факторы выбора операционных стратегий в сфере услуг.
3. Виды и содержание операционных стратегий, их значение для управления организациями.
4. Взаимозависимость управления операционными стратегиями и стратегического менеджмента.
5. Принципы, критерии и эффективность стратегического размещения производственных мощностей.
6. Принципы стратегического и операционного менеджмента в организации сервисных систем и процессов обслуживания.
7. Принципы, анализ организации и эффективность современных систем организации «точно во время».
8. Анализ операций и критериев эффективности процессов проектирования продукции.
9. Принципы и концепции формирования современных технологических процессов.
10. Типы производств и современные подходы управления операциями.
11. Современные модели проектирования продукции и задачи стратегического менеджмента.
12. Модели инновационных процессов и эффективность операционного менеджмента.
13. Технологичность, эффективность и конкурентоспособность на операционном уровне в современном бизнесе.
14. Характеристика и эффективность статистических методов управления качеством.
15. Современные стандарты систем управления качеством и эффективность. 16. Характеристика и эволюция международных стандартов серии ISO 9000. 17. Роль и принципы системы управления качеством в операционном менеджменте.
18. Стратегические задачи повышения качества и конкурентоспособности на операционном уровне.
19. Концептуальные идеи управления качеством и их современное значение, тенденции развития и эффективность.

© РГУТИС

20. Состояние системы нормирования и эффективность операционного менеджмента.
21. Характеристика методов исследования трудовых процессов и их эффективность.
22. Возможности и ограничения методов нормирования труда и практика операционного менеджмента.
23. Повышение производительности труда и качество операционного менеджмента.
24. Методы и эффективность планирования труда на операционном уровне. 25. Сравнительная характеристика современных идей планирования труда и показателей оценки эффективности.
26. Содержание и задачи эффективной логистики в системе снабжения.
27. Возможности и задачи организации аутсорсинга в логистике и системы снабжения.
28. Организация, эффективность и риски логистики.
29. Принципы и эффективность организации закупок «точно во время».
30. Тенденции и возможности глобализации логистики и стратегии бизнеса.
31. Принципы, ограничения и задачи планирования в логистике.
32. Идеи и возможности решения транспортных задач в снабжении.
33. Принципы планирования и управление производственными, сервисными и торговыми мощностями.
34. Направления повышения эффективности использования производственных, сервисных и торговых мощностей.
35. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и стратегии бизнеса.
36. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и бизнес-процессы.
37. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и конкурентоспособность.
38. Характеристика и возможности видов производственных планов.
39. Возможности и задачи календарного планирования в современных производствах.
40. Характеристика и возможности методов прогнозирования и их использование в операционном менеджменте.
41. Характеристика организации, видов, целей и эффективности товарно-материальных запасов.
42. Эффективность и конкурентоспособность управления товарно-материальными запасами.
43. Задачи эффективного управления товарно-материальными запасами и минимизация рисков.
44. Характеристика современных систем планирования и моделей управления запасами в производстве.
45. Характеристика, ограничения и возможности методов анализа товарно-материальных запасов.
46. Принципы организации логистики в системах сбыта. Задачи организации логистики в системах сбыта.
47. Эффективность организации логистики в современных системах сбыта. 48. Влияние организации логистики в системах сбыта на конкурентоспособность бизнеса и эффективность деловых стратегий.

© РГУТИС

49. Тенденции и возможности глобализации логистики систем сбыта и стратегии бизнеса.
50. Принципы, цели и эффективность планирования в логистике систем сбыта.
51. Идеи и возможности решения транспортных задач в логистике систем сбыта.
52. Характеристика принципов совершенствования бизнес- процессов. 53. Характеристика методов совершенствования бизнес-процессов.
54. Структуры и типы бизнес-процессов, характеристика и развитие методов их анализа.
55. Факторы эффективности совершенствования бизнес-процессов и операционного менеджмента.
56. Задачи, методы и современная практика реинжиниринга бизнес-процессов.
57. Анализ взаимосвязей и соответствия корпоративных и операционных стратегий.
58. Анализ взаимосвязи и соответствия деловых и операционных стратегий. 59. Анализ взаимосвязи и соответствия функциональных и операционных стратегий.
60. Анализ функций управления и практики операционного менеджмента.
61. Анализ систем менеджмента и их реализации на уровне операционного менеджмента.
62. Анализ современных технологий менеджмента и их эффективности на операционном уровне.

Примерные задачи к экзамену:

Задание 1
Опишите, в чем заключаются процессы сбора, обработки и интерпретации информации об операционной деятельности?
Задание 2
Оцените значение внутренних факторов операционной стратегии организации. Какими группами этих факторов, по Вашему мнению, можно пренебречь?
Задание 3
Какую группу внешних факторов операционной стратегии можно исключить при стабильной экономической и политической ситуации в стране?
Задание 4
В чем особенность использования времени как приоритета операционной стратегии организации?
Поясните связь приоритетов операционных стратегий друг с другом.
Задание 5
Обеспечение обратной связи системы планирования
Охарактеризуйте эти принципы. Каким образом необходимо соблюдать их при планировании?
Задание 6
Рассмотрите развитие и совершенствование технологии, как фактор внутренней среды предприятия.
Задание 7
Определите сущность прогнозирования и планирования бизнес-процессов для организации сферы услуг и машиностроительной отрасли
Задание 8
Представьте концепцию управления бизнес-процессами и назовите основные этапы ее реализации
Задание 9

© РГУТИС

Для организационного изменения предприятия на принципах процессного подхода требуется:
1. Наличие сертификата по ISO 9000
2. Наличие методики описания бизнес-процессов
3. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS
4. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения. Определите правильные ответы.

Задание 10
Дайте определения понятиям инжиниринг, реинжиниринг и непрерывное улучшение процессов.

Задание 10
Представьте теоретические основы моделирования бизнес-процессов организации с использованием теоретических и эмпирических моделей.

Задание 11
Рассмотрите известные Вам модели эволюционного развития организации.

Задание 12.
Рассмотрите циклы жизни изделий и их прогноз как основу определения изменений в производственном процессе

Задание 13
Рассмотрите модель устойчивого роста организации. Какие показатели используются при расчете коэффициента устойчивого роста организации?

Задание 14
Назовите показатели, характеризующие операционную эффективность организации. Какова методика их расчета?

Задание 15
Определите сущность процессного подхода и каковы показатели эффективности управления процессами.

Задания в рамках компетенции ПК-1

15 заданий закрытого типа

1	**Кривая спроса на продукцию фирмы - совершенного конкурента: Кол-во правильных ответов - 1**
1	горизонтальная линия при заданном уровне цены
2	вертикальная линия при данном объеме предложения
3	имеет отрицательный наклон
4	имеет положительный наклон
2	**Дерево функций подразумевает:**
1	задачи в виде диаграммы, отражающей варианты действий, которые могут быть предприняты в каждой конкретной ситуации, а также возможные исходы (результаты) каждого действия.
2	использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей функции на подфункции, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие
3	постановки целей и ее декомпозиция на задачи, которые делятся на еще более простые шаги.
4	общий приём, применяемый при решении проблем, состоящий в разделении проблемы на множество частных проблем.

© РГУТИС

3	**Что характерно для ментального подхода:**
1	основное внимание уделяется тому, что нужно сделать для получения результата;
2	применяется для демонстрации клиентам существующей ситуации;
3	рассматривает деятельность организации через призму функций;
4	помогает рассматривать бизнес-модель с точки зрения результативности.
4	Что такое основные бизнес-процессы?
1	процессы, которые составляют суть бизнеса предприятия.
2	бэк-офис или вспомогательные процессы.
3	процесс, отвечающий за распределение и наиболее разумное использование имеющихся у компании ресурсов.
5	**Кого называют «царем» РБП?**
1	Методологический центр
2	Руководящий комитет
3	Владельцы бизнес-процессов
4	Лидер проекта
6	**К «ключевым» элементам бизнес-процессов относятся:**
1	вход
2	информация
3	выход
4	управляющие воздействия
7	**Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в …**
1	преодолении сопротивления персонала переменам
2	осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии
3	формировании эффективной команды проекта
4	разработке проекта
5	умение найти новые и незнакомые технические приемы
8	**Укажите правильное определение информационного бизнеса**
1	Информационный бизнес – это производство и торговля компьютерами.
2	Информационный бизнес – это предоставление инфокоммуникационных услуг.
3	Информационный бизнес — это производство, торговля и предоставление информационных продуктов и услуг.
4	Информационный бизнес – это торговля программными продуктами.
9	**Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга.**
1	а) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов
2	б) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры
3	в) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход
4	г) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам
10	**В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)?**
1	во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов
2	в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации
3	в автоматизированном документообороте
4	в адаптации организации к условиям внешней среды

© РГУТИС

11	**Эмерджентность - это:**
1	наличие (возникновение) у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам в отдельности
2	синоним хаоса
3	неуправляемость процессов
4	возникновение непредвиденной ситуации
12	**Каков основной недостаток функционального подхода?**
1	четкая иерархия оргструктуры
2	не способствует «горизонтальной» коммуникации
3	бизнес-процессов нет - только исполнение команд
4	трудно создать проект по совершенствованию
13	**Что такое процессный подход к управлению?**
1	назначение владельцев процессов
2	взгляд на бизнес как систему взаимосвязанных процессов, управляемых для достижения целей
3	система автоматизации процессов
14	**Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом**
1	более быстрое достижение результатов
2	вектор управления - на заказчика, а не на начальника
3	повышается прозрачность бизнеса
4	есть ответственный за результат каждого процесса
15	**Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение:**
1	процесса
2	организации как системы
3	функции
4	операционной деятельности

40 заданий открытого типа

Задание 1.
Что такое системный реинжиниринг?

Задание2.
1. Перечислите основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Задание 3.
Что представляет собой реверс-инжиниринг?

Задание 4.
Соотносите систему показателей для оценки эффективности при проведении реинжиниринга:

1)Критерии оценки, связанные с руководством предприятия	А) Интегральный показатель, измеряющийся в баллах
2) Критерии оценки, связанные с сотрудниками предприятия (показатель удовлетворенности)	Б) Денежное
3) Критерии оценки, связанные с информационным аспектом (показатель быстроты регистрации накопления информации)	В) Количество дней
4) Критерии оценки, касающиеся результатов деятельности предприятия	Г) Интегральный показатель, измеряющийся в баллах

© РГУТИС

Задание 5. Выручка от реализации продукции — 1500 тыс. руб.; себестоимость реализованной продукции — 993 тыс. руб.; доходы от внереализационных операций — 50 руб., расходы от внереализационных операций — 74 тыс. руб.; прибыль от реализации материальных ценностей — 10 тыс. руб. Определите балансовую прибыль

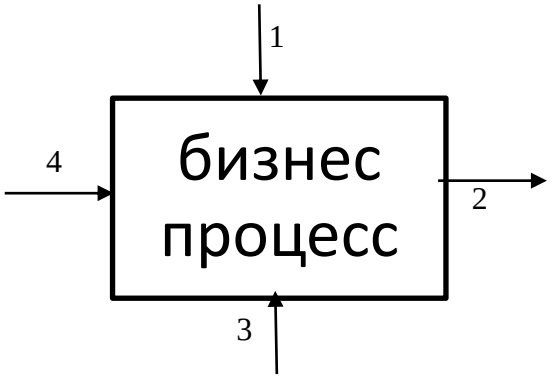
Задание 6.

Дайте определение рамкам процесса.

регламентации действий в коллективе, анализа и оптимизации их последовательности.

Задание 7.

Соотнесите цифры с составляющими бизнес процесса



а) выход;

б) управляющие воздействия;

в) вход;

г) ресурсы.

Задание 8.

В чем отличие между технологическим процессом и бизнес процессом?

Задание 9

Что представляет собой описание бизнес процесса?

Задание 10

К какому типу бизнес-процессов можно отнести бухгалтерию, процессы по управлению персоналом, обучение сотрудников?

Задание 11

Объясните почему управленческие бизнес-процессы связаны с основными и поддерживающими бизнес-процессами?

Задание 12

Важно ли качество поддерживающих бизнес-процессов для компании? Обоснуйте свой ответ.

Задание 12

Соотнесите уровни управленческих процессов с отрезком планирования

1) Оперативное планирование	А) полгода- год
2) тактическое планирование	Б) несколько лет
3) стратегическое планирование	В) ближайшие дни - месяц

Задание 13

Что представляет собой реинжиниринг бизнес-процессов?

Задание 14

Основоположники современной теории реинжиниринга?

Задание 15

Какая численность человек рекомендуется для команды реинжиниринга?

Задание 16

© РГУТИС

Соотнесите участников реинжиниринга с их функциями:

1) Лидер проекта	А) разрабатывают проект и выполняют реинжиниринг бизнес-процессов
2) Владельцы бизнес-процессов	Б) контрольно-распорядительный орган, возглавляемый лидером проекта, выделяет ресурсы на предприятии для проведения реинжиниринга и контролирует выполнение всех этапов в соответствии с разработанным планом-графиком работ
3) Команды реинжиниринга	В) выполняют обеспечение проекта в рамках каждого отдельного бизнес-процесса всеми необходимыми ресурсами предприятия и объясняет работникам предприятия сущность изменяемой технологии работы
4) Методологический центр	Г) наделен полномочиями возглавлять работы по реинжинирингу бизнес-процессов на всех его этапах, он обобщает модели всех реорганизуемых бизнес-процессов и мотивирует проведение работ по реинжинирингу бизнес-процессов со стороны всех его участников
5) Руководящий комитет	Д) ***)*** координирует работу множества групп реинжиниринга и обеспечивает их методологией, инструментарием, типовыми решениями и обычно формируется из представителей общесистемных подразделений предприятия

Задание 17

В чем заключается цель концепций TQM, «Кайдзен» и стандартов ISO 9000:2000?

Задание 18

При анализе и управлении бизнес-процессами, материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса — это:

Задание 19

IDEF, BPMN, EPC – это…

Задание 20

Соотнесите требования ИСО 9001:2015 с примерами:

Требование:	**Пример:**
1) Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации.	А) Цель в области качества, направленная на снижение количества замечаний по результатам внешней экспертизы.
2) Распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов.	Б) Управление риском изменения законодательных требований к продукции.
3) Улучшать процессы и систему менеджмента качества.	В) Процесс проектирования продукции.
4) Учитывать риски и возможности.	Г) Назначение руководителя конкретного проекта (Главного инженера проекта).

Задание 21

Что такое системный реинжиниринг?

Задание 22

Перечислите основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Задание 23

Что представляет собой реверс-инжиниринг?

Ответ:

Процесс разработки конструкторской документации (КД) на основе исходных данных, полученных в виде готового образца изделия

Задание 24

Соотносите систему показателей для оценки эффективности при проведении реинжиниринга:

1)Критерии оценки, связанные с руководством предприятия	А) Интегральный показатель,

© РГУТИС

	измеряющийся в баллах
2) Критерии оценки, связанные с сотрудниками предприятия (показатель удовлетворенности)	Б) Денежное
3) Критерии оценки, связанные с информационным аспектом (показатель быстроты регистрации накопления информации)	В) Количество дней
4) Критерии оценки, касающиеся результатов деятельности предприятия	Г) Интегральный показатель, измеряющийся в баллах

Задание 25

Заполните пропуск: _____ - серия международных стандартов, содержащих термины и определения, основные принципы менеджмента качества, требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий, а также руководство по достижению устойчивого результата.

Задание 26

Реинжиниринг бизнес-процессов это …

Задание 27

Сопоставите основные этапы реинжиринга бизнес-процессов

а) Визуализация	1- внедрение перепроектированных процессов
б) Обратный инжиниринг	2- разработка образа будущей компании
в) Прямой инжиниринг	3- разработка нового бизнеса
г) Внедрение	4- создание модели существующей компании

Задание 29

Производительность может быть измерена различными путями, такими, как затраты труда, капитала, энергии, используемых материалов и т. д. В этой задаче производитель запеченных яблок, продаваемых в супермаркете, способен на имеющемся оборудовании производить 24 порции из одной меры яблок. Его текущие закупки составляют 100 мер яблок в день, и каждая мера требует трех часов на процесс переработки. Предприниматель полагает, что может купить у оптового торговца яблоки лучшего качества по той же цене. В этом случае производитель может увеличить выход до 26 порций из одной меры яблок. Его затраты труда будут возрастать на восемь часов в день.

Как отразится на производительности (количестве порций на час труда) решение предпринять закупки у оптового торговца?

Задание 30

Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Покажем дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

Задание 31

Госпиталь имеет пять коек, которые предназначены для срочных больных, доставляемых в кардиологическое отделение. Две регистрационные сестры работают на приеме больных в отделении.

В среднем каждые два часа (в соответствии с распределением Пуассона) в отделении появляется пациент. Сестра тратит в среднем 30 минут на осмотр и регистрацию пациента (время осмотра подчиняется экспоненциальному распределению). Если одновременно могут появиться пять пациентов, требующих обслуживания, встают два важных вопроса: каково среднее число пациентов в очереди к сестре и каково среднее время ожидания в очереди к каждой сестре?

Задание 32

Женщина-менеджер решает, перейти ли к новой CAD-системе или продолжать использовать существующую систему проектирования. Новая CAD-система стоит

© РГУТИС

$100000 и существует вероятность .33 уменьшения затрат при ее использовании в первом году на $60000. Такая же вероятность .33 существует для случая уменьшения затрат на $70000 в первом году. Затраты могут вовсе не уменьшаться также с вероятностью .33. Каковы сбережения или убытки в первом году, если менеджер приобретает CAD-систему.

Задание 33

Владельцы предприятия решают увеличить свое предприятие путем добавления одной производственной линии. Фирма имеет четыре производственные линии, каждая из которых работает шесть дней в неделю, три смены в день и восемь часов в смену. Коэффициент использования мощности равен 90 %. Добавленная линия будет уменьшать эффективность производства до 85 %. Рассчитайте новую нормативную мощность при этих изменениях в оборудовании.

Задание 34

На рисунке, представлена контекстная диаграмма процесса «деятельности администрации» существующей модели управления.



Задание: нарисовать диаграмму процесса после внедрения процессного подхода в управлении.

Задание 35

Составить диаграмму первого уровня для процесса написания статьи.

Задание 36

Нарисовать модель процесса «Резервирование товара». Бизнес -процесс выполняется следующим образом:

– Менеджер по продажам получает информацию о потребностях клиента (заказ).

– В системе CRM создается документ Заказ покупателя.

– Если нужные товары есть в наличие, то менеджер создает расходный документ в программе учета. Если товара нет в наличии, менеджер делает запрос в отдел закупки.

Отдел закупки оформляет запрос поставщикам на получение товара.

© РГУТИС

Задание 37
Компания Baker Bread производит 10000 единиц в день. В производстве занято 500 рабочих,
продолжительность рабочего дня 8 часов. Компания планирует производить 12500 единиц, используя 480 рабочих при той же продолжительности рабочего дня. Определить уровень фактической производительности относительно плановой?

Задание 38
В основе декомпозиции лежит жизненный цикл продукта, что предполагает выполнение определенной последовательности, а именно:

Задание 39
Соотнесите фазы разработки дерева целей

А) Планирование	1) этап, в котором основная задача заключается в разработке программ и приложений
Б) Пользовательское проектирование	2) на протяжении данного этапа пользователи, взаимодействуя с системными аналитиками, разрабатывают модели и прототипы, которые включают в себя все необходимые системные функции.
В) Конструирование	3) включает в себя операции по конверсии данных, тестирование, переход на новую систему и тренировку пользователей.
Г) Переключение	4) совокупность требований, полученных при системном планировании и анализе процедуры разработки жизненного цикла (SDLC).

Задание 40
Перечислите основные принципы построения формального дерева целей

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины «Операционный менеджмент», приобретение практических умений и овладения навыками практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала дисциплины «Операционный менеджмент», а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Операционный менеджмент» являются:
- *дискуссия* – обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие, но наличие в качестве объединяющего начала темы;
- *круглый стол* - один из способов организации обсуждения некоторого вопроса, для его проведения определяется цель обсуждения, призванная обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы, а участники круглого стола выступают в роли

© РГУТИС

выражают мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников, являются равноправными, т.е. никто не имеет права диктовать свою волю и решения;

- *доклад* — публичное, развёрнутое по определённому вопросу, основанное на привлечении данных;
- *разбор конкретной ситуации (Case - study*)– это описание событий, имевших место в реальной жизни. В этом качестве может быть использована и специально придуманная, но максимально приближенная к реальности ситуация; метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы;
- *работа в группах* (тренинг) – метод, направленный на развитие знаний, и социальных установок, не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.
- *мозговой штурм* — метод обучения, предусматривающий получение опыта и навыков работы с информацией, раскрывающей проблемную ситуацию, высказывание собственного мнения в коллективном процессе, обсуждение возможных подходов к ее решению, формирование навыков групповой работы.

Тематика практических занятий

Кейс 1. «Преимущества и недостатки управления операциями в компании»

Компания Pret A Manger заслужила восторги в прессе как компания, которая произвела «революцию в концепции изготовления и потребления сэндвичей». Она открыла свои первые магазины в середине 1980-х гг. в Лондоне. В настоящее время у нее более 130 магазинов в Великобритании, Нью-Йорке, Гонконге и Токио. Компания уверяет, что ее секрет заключается в постоянном внимании не только к качеству продуктов, но и к каждому аспекту деятельности. В компании говорят, что готовы пойти на все, лишь бы избежать химических добавок и консервантов, свойственных продукции фастфуд. «Многие розничные торговцы заинтересованы в том, чтобы как можно дольше сохранить свежими продукты на полках магазина, — нас это не интересует. Наше преимущество в том, что наши продукты бьют все рекорды свежести. В конце дня мы просто раздаем нераспроданные продукты из милосердия тем, кто без этого вынуждены были бы уйти голодными. Когда мы только начинали работать, наши поставщики пытались продавать нам капустный салат (распространенное блюдо или гарнир, приготавливается из свежей мелко нарезанной капусты и заправляется майонезом) шестнадцатидневной давности. Вы можете себе представить салат, которому уже шестнадцать дней? Именно в связи с этим мы решили тогда, что компания будет придерживаться политики исключительно свежих и только натуральных продуктов. Мы верны этой политике». ,

В самом первом магазине Pret A Manger была собственная кухня, куда первым делом каждое утро поставлялись свежие продукты, и пища постоянно готовилась в течение дня. Каждый магазин компании до сих пор действует по этому

© РГУТИС

же образцу. Работники, которые дежурят у стойки в обеденное время, сами с утра готовят на кухне сэндвичи. Идея создания единой гигантской центральной фабрики по производству сэндвичей была отвергнута, несмотря на то, что это существенно снизило бы расходы. Pret AManger владеет и управляет всеми магазинами сети, что обеспечивает очень высокие стандарты качества во всех этих магазинах. «Мы решили никогда не забывать о том, что работники являются лицом нашей компании. Эти люди — сердце и душа компании. Когда о деле заботятся сами работники — бизнес развивается. Если они прекратят о нем заботиться — бизнес зачахнет. Даже в секторе розничных продаж, где постоянная текучесть работников высокой квалификации является нормой, мы рады отметить, что наши работники предпочитают оставаться с нами! Мы напряженно работаем, создавая команды профессионалов. Мы серьезно относимся к премиям и возможностям карьерного роста. Мы (как правило) не работаем вечерами, мы носим джинсы, и мы — единая команда!»

Взаимодействие с потребителями — крайне важный момент в работе компании. Анализ отзывов покупателей по усовершенствованию работы является ключевым пунктом еженедельных заседаний менеджеров компании, а также на ежедневных «летучках» в каждом магазине.

Вопросы:

1. В чем состоят преимущества и недостатки управления операциями в компании Pret A Manger, когда каждое предприятие само изготавливает и продает свои сэндвичи?

2. Какой вклад в успех компании Pret A Manger могут внести менеджеры по операциям?

Задание:

Прочитайте короткий пример о магазине Pret A Manger и:

(а) перечислите процессы в обычном магазине Pret A Manger, а также его входные и выходные ресурсы;

(б) магазин Pret A Manger также поставляет пакеты бизнес-ланчей (сэндвичи и другую готовую еду). Укажите условия поставок. Как менеджеры управляют этими процессами внутри магазина?

(в) В чем могли бы состоять преимущества и недостатки цен тральной кухни, где готовят сэндвичи для нескольких магазинов в районе, если бы магазин PretA Manger решил ее создать? Насколько нам известно, у магазина в настоящее время нет планов создания такой кухни.

Кейс 2. Бирмингемский международный аэропорт

В промежуток всего лишь получаса, около 17.00 каждый рабочий день, примерно 20 рейсов прибывают и отбывают из терминала Еврохаб. В это же время воздушные суда приземляются и отправляются в Главном Терминале рядом с Еврохабом. За множеством линий взлетно-посадочной полосы, на первоначальном месте аэропорта, начинаются ночные погрузочные работы: рабочие приходят на свои места и готовятся к прибытию первого самолета из Европы или Соединенных Штатов.

Где-то 7000 человек персонала из 150 организаций Бирмингемского

© РГУТИС

Международного Аэропорта (БМА) стараются исполнить желания своих клиентов. Задача команды службы багажа – это сортировка, проверка и распределение сумок среди множества отправляющихся судов. Бригада наземного обслуживания загружает и разгружает самолеты, снабжает борт едой, заполняет топливные баки и чистит самолеты в короткие паузы интенсивного воздушного сообщения. Персонал, ответственный за пропускной контроль, имеет дело с очередями пассажиров, каждый из которых отправляется в свой пункт назначения. За информационной стойкой множество сотрудников, призванные отвечать на многочисленные вопросы: люди хотят знать, не задерживается ли их самолет, где находится банк или отель, или пытаются выяснить, как на автобусе или поезде добраться до конечной точки своего маршрута. Пассажиры перемещаются между залами ожидания, паспортным контролем и стойками досмотра багажа, пользуются туалетами, магазинами дьюти-фри и ресторанами – и всё это должно содержаться в чистоте и быть оборудовано для удобства пассажиров. Все эти действия, и даже больше, контролирует Управляющий директор БМА – Ричард Хёрд. Ричард так объясняет свою роль:

«Сотрудники БМА составляют приблизительно 700 человек из всего персонала аэропорта, и под моим руководством 600 из них. Эти люди в основном ответственны за ежедневное обслуживание аэропорта и за краткосрочное и среднесрочное операционное планирование. В сферу ответственности попадает уйма операций на летном поле, а также в терминалах и вокруг них. Работа на аэродроме, главным образом, включает в себя поддержание в хорошем состоянии полотна взлетно-посадочной полосы, согласование расписания с авиакомпаниями, развитие и применение систем управления безопасностью, например, регулярное обучение и тренировка пожарной бригады. Это высоко зарегулированная сфера, поэтому мы часто имеем дело с Управлением гражданской авиации. Другая сторона процесса касается управлением зданиями терминала, а также прочими сооружениями и оборудованием. Это почти то же самое, что управлять торговым центром. Основное внимание уделяется обслуживанию клиентов, но со специфическими мерами по обеспечению безопасности. Безопасность аэропорта – это ключевая задача, которую мы выполняем внутри здания, она задействует приблизительно 300 человек персонала. У меня также есть команда, ответственная за прочие здания и оборудование, а также инженерно-техническая служба, которая следит за состоянием всей площадки.

Что касается долгосрочного планирования и развития, мы создаем команды для планирования проектов новых зданий, таких как новые ресторанные дворики, парковки и системы по передвижению пассажиров по территории. Такие планы строятся исходя из прогноза пассажиропотоков и являются основой для принятия решений о том, что и когда строить, а также как расплатиться за это. Наш темп роста составляет около 10% в год на протяжении последних 10 лет. В 2000 году аэропорт обслужил 7,6 миллионов пассажиров, и наш рост будет продолжаться: предполагается, что число пассажиров, путешествующих через Бирмингем, вырастет до 10 миллионов к 2005 году. Такой план потребует серьезных вложений; мы говорим о ежегодном инвестировании около 50 миллионов фунтов в течение следующих 15 лет. Всё это во многом обусловлено операционными нуждами. Операционное управление аэропортом и развитие операций – основные огромные трудности.

© РГУТИС

Одна из главных задач операционного менеджмента – это не просто обеспечение инфраструктуры для других организаций, работающих на площадке – таких как авиакомпании, транспортные агенты, ритейлеры, агенты по грузовым перевозкам – но также организация руководства над ними и их координации. Также существуют контрагенты за пределами площадки, например, общественные организации, с которыми мы поддерживаем связь в сфере охраны окружающей среды. Лично моя работа состоит в координации и установлении стандартов безопасности и обслуживания клиентов, которых все должны твердо придерживаться.

Все мы из разных организаций, но стараемся работать вместе, как команда, и за годы у нас сформировалось огромное чувство причастности к общему делу. Каждый хочет, чтобы его участок работал хорошо и чтобы вся организация целиком работала хорошо. Мы все замечательно понимаем проблемы каждого и работаем в отличной атмосфере сотрудничества.

Истинный секрет операционного руководства, если Вы хотите крепко спать по ночам, заключается в уверенности в том, что у вас действительно хорошо организованы все процессы и процедуры. Нельзя заставлять людей выдумывать их на месте. Всё должно быть продумано, испробовано и проверено. Мы тратим огромное количество времени на пересмотр и обновление процессов. У нас должны быть правила на случай пожаров, эвакуаций, угроз взрыва, болезни или даже смерти пассажиров в терминале. К несчастью, у нас бывает необходимость оказания срочной медицинской помощи, что не удивительно, ведь летом через терминал проходит около 300 000 человек каждый день.

Другая ключевая задача – операционное планирование. Мы проводим его ежегодно. Операционное планирование призвано сделать работу настолько эффективной, насколько это возможно, а именно: решить, как лучше всего распределить инфраструктурные возможности между авиакомпаниями. Например, нужно решить, кому будет предоставлен трап, кто какие стенды получит, чьи пассажиры получат привилегии в час-пик и так далее. Тем не менее, нельзя забывать, что все эти операционные планы – только планы, и, как всегда, что-то может пойти не так – например, нарушается расписание из-за задержки самолетов или из-за технических проблем. Поэтому у нас есть ещё менеджеры, дежурные по терминалу, которые решают ежедневные операционные проблемы. Наша команда дежурных обслуживает аэропорт 24 часа в сутки 7 дней в неделю, а главный менеджер контролирует каждое изменение.

Многие случаи – это постоянно повторяющиеся проблемы, например, задержки или вынужденные изменения маршрута, и ты знаешь, что всё закончится тем, что огромному числу пассажиров придется ждать рейс значительно дольше, чем им бы того хотелось. Дежурный менеджер в таком случае должен скоординировать все наши усилия, например, удостовериться, что службы питания в курсе происходящего и сотрудники службы информации знают, что сказать пассажирам. Дежурный по терминалу должен быть начеку. Пассажиры могут сообщить, что заметили кого-то подозрительного, и менеджер должен знать, что делать. Когда пассажиры уже в терминале, а их багажа еще нет (несмотря на то, что за это несут ответственность авиакомпании или их транспортные агенты), нашим людям, возможно, придется «расхлёбывать» ситуацию. Когда люди пытаются пронести запрещенные вещи через пункт досмотра багажа, например, фамильную драгоценность с огромным изогнутым крюком, мы должны терпеливо объяснить им, что им придется оставить вещь у нас.

© РГУТИС

Менеджеры терминалов также должны разбираться с важными инцидентами – такие случаи, как, например, угроза взрыва, или, как в прошлом году, когда испанские водители автобусов устроили забастовку и многие пассажиры застряли в аэропорту. Работа менеджера терминала заключается в том, чтобы всё уладить и уведомить всех о том, что происходит. Во многом, это требует только здравомыслия, но не всё так просто. Если Вам нужно, например, провести эвакуацию, пассажиры находятся на разных стадиях обслуживания и проверки службой безопасности, поэтому, когда тревога заканчивается, мы стараемся вернуть их туда, откуда они были эвакуированы, не смешав их, иначе им придется начать процесс регистрации заново.

У нас есть такие же менеджеры, как дежурные по терминалу, на аэродроме: дежурные по управлению полетами. Их работа также заключается в решении ежедневных проблем: они меняют расположение табличек, когда происходят задержки рейсов, или организуют расчистку снега, если неожиданно начинается снегопад. Без планов снова никуда, и всё должно быть тщательно продумано. У нас проходят еженедельные собрания, на которых дежурные по терминалам и управлению полетами встречаются с отделом планирования.

Наша миссия – стать лучшим местным аэропортом в Европе. Чтобы сделать это, нам нужно постоянно совершенствовать всё, что мы делаем. Это звучит банально, но это не просто. Например, мы почти полностью загружены в час-пик между 7 и 8 утра и между 5 и 6 вечера, когда мы занимаемся короткими европейскими перевозками, поэтому мы стараемся привлечь другие авиакомпании в менее загруженное время. Это идеально для полетов на далекие расстояния – и теперь у нас есть рейсы в юго-восточную Азию и Америку, и только в прошлом году мы добавили рейс Эмирейтс в Дубай. Это позволяет нам использовать середину дня, когда терминалы и взлетно-посадочные полосы свободны – и всем подходит то, что мы можем наилучшим образом использовать наши возможности.

Руководить аэропортом сложно, но это увлекает и захватывает. Никогда не бывает двух одинаковых дней. Мы знаем, что, выполняя свою работу, мы можем помочь и пассажирам, и авиакомпаниям. Мы также вносим значительный вклад в региональную экономику посредством привлечения инвестиций и стимулирования экспорта. Моя работа как

управляющего директора – сделать всё это возможным. Это фантастическая возможность, и это действительно меняет мир к лучшему – и это здорово!»

Вопросы:

1. Выявите микро-операции (бизнес-процессы нижнего уровня) в аэропорте. Для каждой:

a) Определите трансформирующие и трансформируемые ресурсы

b) Установите, что является главным трансформированным ресурсом

c) Опишите выход каждой микро-операции и скажите, кто, по Вашему мнению, является её потребителем

2. Кратко опишите работу Управляющего директора. С какими основными вопросами/проблемами он сталкивается при управлении аэропортом?

3. Что, по Вашему мнению, на самом деле делает Ричард Хёрд каждый день (как он проводит время)?

4. Обсудите взаимосвязь между ежедневными и долгосрочными задачами и

© РГУТИС

объясните, как Ричарду удается контролировать и те и другие?

Кейс 3 Садоводческий торговый центр Хогсмидоу

Дон Дурсли широко развел руками, когда осмотрел свой садоводческий торговый центр.

«Конечно, рынок товаров и услуг в сфере досуга в целом, и особенно рынок садоводства, последние несколько лет быстро растет. Но даже с учетом этого фактора мы были особенно успешны. Частично это так потому, что у нашего центра удобное расположение, но есть еще одна причина: мы заработали репутацию продавца с отличным качеством обслуживания. Покупатели приезжают к нам за советом. Нам также удалось привлечь несколько «известных садоводов» с телевидения, которые проводят в центре специальные мероприятия. Моя главная цель сейчас – полностью задействовать все 12 гектаров площади, чтобы сделать наш ТЦ таким местом, которое люди захотят посещать просто так, само по себе. Я мечтаю, чтобы наш центр превратился в тематический мини-парк с чудесными садами, красивыми парками и интересными мероприятиями».

Хогсмидоу – это большая деревня, расположенная в Костволдсе – популярном туристическом районе Соединенного Королевства. Здесь можно найти множество магазинов и ресторанчиков, которые в основном ориентируются на туристов. Примерно в полумиле от деревни и расположен садоводческий торговый центр Хогсмидоу; в округе развитая сеть магистральных дорог, но на общественном транспорте сюда не добраться.

В течение последних 5 лет центр развивался очень быстро, и сейчас, помимо всего необходимого для сада, там можно найти еще много различных товаров. Также в нём есть ресторан, который работает 7 дней в неделю и закрыт разве что на Рождество. Режим работы: пн – чт – с 9 до 18, вс – с 10 до 17 круглый год.

Инфраструктура

Около центра организована огромная парковка, рассчитанная на 350 автомобилей. Перед входом – карта, которая поможет сориентироваться в различных зонах садоводческого магазина. Большинство покупателей осматривают парк перед тем, как делать покупки. Время, проведенное в торговом центре, варьируется, но, согласно последнему исследованию, средние показатели: 53 минуты в будни и 73 минуты в выходные дни.

Это же исследование показывает, насколько варьируется количество посетителей центра в зависимости от времени года, дня недели и времени суток. Выявлено два пика в численности покупателей: один – поздней весной/ранней осенью и второй – во время подготовки к Рождеству: Хогсмидоу создает очень красивые Рождественские композиции.

Магазин «под крышей»

Ассортимент значительно расширился за последние несколько лет и сейчас в продаже следующие товары:

© РГУТИС

· Домашние животные и рыбки · Семена и рассада
· Удобрения

· Горшечные растения и горшки для них · Садовый инвентарь
· Освещение для сада

· Товары для обустройства теплиц · Верхняя одежда
· Картины

· Книги и игрушки · Деликатесы
· Вино

· Мебель и техника для кухни · Мягкая мебель
· Товары для обустройства обедов на открытом воздухе

· Подарки, канцелярские товары, открытки, ароматерапия · Живые цветы для букетов
· Сухоцветы

Магазин «под открытым небом»

На улице и в огромных оранжереях представлен полный ассортимент цветов, кустарников и деревьев. Хогсмидоу славится хорошим качеством: растения здесь выглядят очень ухоженными, но они немного дороже, чем в небольших садовых центрах. Полдюжины растений для рассады стоит в районе 2,99 фунтов – такие же можно приобрести примерно за 2 фунта на цветочном рынке или в других садоводческих магазинах. Специально обученный персонал ухаживает за растениями и устанавливает в парке информационные стойки с их описанием.

Помимо растений, здесь предлагают широкий выбор садовых

скульптур из камня. Стоимость представленных товаров составляет примерно 50 000 фунтов. Цены варьируются от 25 до 3 700 фунтов за изделие. Здесь также можно найти огромное количество элементов водного дизайна, компост и торф, сараи, оранжереи, детские домики, кровельные материалы, деревянную мебель, садовую техника, детские площадки, заборы и изгороди, плитку и покрытие из натурального камня.

Контроль запасов

В центре всегда возникали сложности, связанные с тем, сколько того или иного продукта заказать в начале сезона. Некоторые непортящиеся товары, такие как мангалы, которые хорошо продаются в начале сезона весной, приходится продавать с огромными скидками, иногда с убытком, зимой. Другие товары, например рассада, имеют ограниченный срок «жизни на полке», кроме того, их становится сложно

© РГУТИС

продавать к концу сезона. Расширение продуктовой линейки еще больше обострило проблему. Дон Дурсли объясняет:

«У нас никогда не получается с этим справится. Каждый год мы бьемся в истерике, пока принимаем решение, сколько купить – ив результате у нас или заканчивается товар, или остаются излишки на складах. Спрос слишком сильно зависит от погоды – невозможно спрогнозировать на такой длительный период. В худшие времена потери, которые мы несем из-за того, что приходится делать скидки на продукцию или выбрасывать часть растений, достигают 20% нашей годовой выручки».

Ресторан «Сладкое королевство»

В «Сладком королевстве» подают завтрак, ланч и полдник: ресторан организован по принципу частичного самообслуживания. Покупатели входят, берут поднос, сами берут пироги и кондитерские изделия, а еду заказывают из-за прилавка. Затем они проходят дальше, выбирают напитки, расплачиваются, берут столовые приборы и отправляются к столику.

Очередь отделена от обеденного зала металлическими перилами.

В обеденное время очередь может достигать 10 человек в будние дни и иногда превышать 20 человек в выходные. В час-пик может пройти 15 минут с момента, когда Вы встали в очередь до момента, когда оплатили покупку. Постоянные посетители часто занимают себе столики заранее, положив на них свои пальто или сумки, перед тем как встать в очередь.

В обычный день обед обслуживают 12 человек: 7 человек готовят еду на кухне, один сидит на кассе, один подает напитки, один раздает горячую еду, один убирает столики и моет посуду. Кроме того, есть менеджер – Кристина Уилсон.

На рабочей неделе подавляющая часть посетителей «Сладкого королевства» - мамочки с маленькими детьми, а также пожилые люди. В выходные можно встретить покупателей разного возраста, за исключением подростков.

Кристине Уилсон кажется, что «Сладкое королевство» практически стало жертвой собственного успеха.

«Многие посетители «Сладкой жизни» приезжают с маленькими детьми; мы организовали семейную зону с игрушками, чтобы они могли поиграть. Мы также пришли к выводу, что дети могут оказаться привередливыми – поэтому мы собираем для них специальный ланч-бокс из продуктов, которые они хотят. Детские ланч-боксы очень популярны, но они отнимают очень много времени у персонала – и образуются очереди. Я знаю, что временами люди разворачиваются и уходят, когда видят очередь – даже руки опускаются, ведь очень часто половина ресторана простаивает. Чтобы решить проблему с очередями, мы приняли один шаг: во время обеда нельзя купить только напиток, не покупая еду. Но это обычно вызывает агрессию, особенно если посетитель не видел предупреждающие знаки и отстоял какое-то время в очереди».

Когда посетитель находит столик, он обычно проводит за ним около 20 минут во время завтрака или второго завтрака и около 30 минут за обедом. Это обычно занимает еще больше времени у пожилых людей и семей с детьми.

© РГУТИС

Персонал

Не считая «Сладкую жизнь», которая функционирует отдельно, мы нанимаем: 50 человек, которые работают полный день 40 часов в неделю; 15 человек, которые работают неполный день 15 часов в неделю; и 20 человек, которые работают 8 часов в выходные дни – обычно это студенты. Также у нас есть почти 25 «нерегулярных» работников, которых можно привлекать в загруженное время, например перед Рождеством.

Центр открыт 61 час в неделю, но, учитывая подготовку к открытию и закрытию магазина, которые занимают по полчаса, персонал должен быть на месте 68 часов в неделю. Количество работающих меняется в зависимости от времени суток, дня недели и времени года. Во время пиковой нагрузки бывает, что работает 80 человек; в спокойные периоды центр способны обслужить 20. Если исключить «нерегулярных» рабочих, которые обычно выполняют лакейскую работу, персонал можно категории: разделить на следующие

Кассиры	8
Продавцы-консультанты*	
Консультанты по вопросам садоводства*	
Кладовщики	
Персонал по уходу за растениями*	
Персонал по уходу за животными	
Дизайнеры*	
Персонал по уходу за территорией	
Получение заказов	
Обработка заказов	
Разнорабочие (помощь покупателям с сумками, сбор тележек)	
Офисные работники и менеджмент	
Итого	
*Профессионально обучены	

И Дон Дурсли признает, что ему проще управляться с растениями, чем с людьми.

«Попытки набрать правильное число работников с правильным набором навыком могут стать настоящим кошмаром. У нас есть некоторая кадровая гибкость за счет работников на неполный день и вспомогательного персонала, но мы должны быстрее, чем сейчас, реагировать на изменения нашего рынка. Мы также понимаем, что в случае расширения центра, каждый человек сможет выполнять только одну функцию, и это ограничивает нас еще сильнее».

Будущее

Хотя Дон удовлетворен ростом количества клиентов, его беспокоит, что темпы роста выручки и прибыли не настолько высоки.

«Мы знаем, что центр привлекателен для посетителей, и мы верим, что рынок наших продуктов продолжит расширяться. Но нам нужно продолжать придумывать новые товары и, в особенности, услуги, которые будут удерживать покупателей в условиях ужесточившейся конкуренции. Что еще более важно: мы должны заставить их провести больше времени в магазине, чтобы они потратили здесь больше денег. За последние 3 года количество покупателей выросло больше, чем на 30%, в то время как выручка от продаж, в реальном исчислении, увеличилась

© РГУТИС

меньше чем на 10%. При этом наши расходы подскочили больше, чем на 15%. У нас есть огромный потенциал, но, чтобы использовать его по максимуму, мы должны стать профессионалами в операционном менеджменте».

Вопросы

1. Перечислите главные микрооперации садоводческого

торгового центра Хогсмидоу и опишите основные входы, трансформационный процесс и выходы для каждого из них.

2. Обобщите проблему, с которой столкнулся Дон Дурсли при управлении центром и в условиях расширения деятельности.

3. Какие возможные основные изменения Вы бы порекомендовали обдумать Дону, чтобы повысить прибыльность бизнеса?

Кейс 4. Один день из жизни Фредерика Годе, управляющего директора БонПэн

Фредерик Годе – управляющий директор одной из самых больших французских пекарен – БонПэн в Орлеане, которая поставляет в супермаркеты по всей Европе замороженные и ‘par-baked’ (частично замороженные) французские булочки, хлеб и кондитерские изделия, часто украшенные фруктами, орехами или джемом. После доставки их размораживают и снова выпекают в магазине: они приобретают чудесный аромат и вкус свежей выпечки – традиционного продукта для требовательных европейских потребителей.

Подавляющую долю ассортимента БонПэна составляют багеты разного вида (французские длинные батоны), которые изготавливаются, выпекаются и замораживаются на специальных трехстадийных производственных линиях. Тем не менее, даже для багетов есть множество рецептов и требований к упаковке, поэтому работа линий должна меняться в соответствии с этими различиями несколько раз за смену. Сложные кондитерские изделия производятся в небольших количествах партиями: их готовят и украшают вручную перед тем, как отправить в печи периодического действия и морозилки. Всего пекарня производит около 600 ассортиментных позиций (АП), большая часть которых упаковывается партиями и хранится в морозильных камерах БонПэна до четырех недель. Здесь также есть относительно маленькая оборудованная кухня, где шеф-повара создают новые тщательно-продуманные изделия: необходимо понимать, какие ингредиенты и процессы понадобятся для полномасштабного производства. Эта опция часто помогает заполучить заказы супермаркетов, которым нужны регулярные поставки новых привлекательных и вкусных продуктов.

Фредерик Годе недавно прошел курс тайм-менеджмента, организованный HR-службой огромной международной компании по производству продуктов питания, которая поглотила БонПэн год назад. Размышляя на тему многозадачности и разнообразия своей ежедневной работы, Фредерик решил один день носить с собой диктофон и записывать, что он на самом деле делает. Он выбрал среду в середине октября, которая, как он считал, была рутинным днем из его рабочей жизни. Затем его секретарь внимательно перепечатал записи с пленки…

7:55

Приехал на работу, припарковался, вошел в офис 8:00 –

© РГУТИС

8:15
Проверил электронную почту, в том числе:

• Вчерашний отчет о производстве продукции (очевидно, показатели намного ниже целевых).

• Отчет о контроле качества за прошедшую неделю, который, к сожалению, фиксирует уровень отходов производства выше среднего.

• Отчет супервайзера ночной смены по инженерно-технологическому надзору, сообщающий о серьезной четырехчасовой поломке на самой быстрой багетной линии. Он утверждает, что причиной было не плохое обслуживание. Очевидно, поломка случилась из-за того, что операторы не остановили машину быстро и правильно, когда рассыпалась мука и конвейер забился.

• Сообщение со Склада и Службы доставки, в котором говорится, что сегодняшняя доставка самому большому нашему покупателю, сети супермаркетов Гитера, не была осуществлена вовремя из-за сбоя в работе производственного оборудования.

• Одно письмо от внешнего поставщика оборудования, Ф-Роботс, с подтверждением сегодняшнего визита их консультанта в 11:30 для обсуждения проектов автоматизации производства.

• Срочный запрос на проведение совещание от Чарльза Ламуша, Директора по маркетингу: необходимо немедленно обсудить результаты производственных испытаний по проекту ввода нового продукта. Спросил, сможет ли он встретиться в моем кабинете в 15:00.

8:15 – 9:00

Первый из ежедневных обходов производства в сопровождении супервайзера утренней смены и главного инженера по обслуживанию оборудования.

• Во время обхода оказалось, что на одной из трех производственных багетных линий работа возобновилась только что. Оборудование вышло из строя в середине ночи из-за поломки подшипника.

• 15 минут беседовал с операторами оборудования, которые были озабочены регулярными запросами дополнительных рабочих для обслуживания третьей линии в выходные. Хотя они не хотели выходить на работу, их убедили, что мы должны произвести дополнительную продукцию, чтобы удовлетворить спрос, который недавно вырос на 5% из-за заказа на экспорт в Соединенное Королевство.

• Отметил, что готовые багеты с Линии 1 (самой старой) имеют разный цвет (но в пределах нормы) и попросил посмотреть Таблицы контроля качества, но рутинные записи из таблицы не показывали причин для изменений. Дал задание менеджеру по качеству Пьеру Мулену выяснить причину и сообщить о ней.

Был проинформирован, что у нас снова закончились

консервированные абрикосы, из-за чего остановилось плановое производство самых популярных Датских десертов. Вспомнил, что должен обсудить это с Менеджером отдела закупок, так как это уже третья нехватка на этой неделе!

• Заметил, что одного вахтёра нет на месте у привода конвейера. Главный механик должен найти замену этим же утром и немедленно поставить

© РГУТИС

временного вахтёра.

• В цехе смешивания сырьевых компонентов сверхнормативные потери муки и масла, вызванные халатностью и недосмотром, возможно, недостатком обучения операторов ночной смены. Потери такого рода сильно подрывают нашу жесткую маржу прибыли. Обсужу это на совещании.

9:00 – 10:00

Регулярное утреннее совещание с: тремя супервайзерами производственных линий; супервайзерами цеха смешивания сырьевых компонентов, «сборки» десертов, выпекания, морозильных камер и склада; Пьером Муленом, Менеджером по качеству; и Моникой Дюма, Менеджером по производственному планированию и контролю. Обычно на повестке дня обзор производственной статистики за прошедший день и скользящих средних за неделю, в том числе:

• Общий выпуск для каждой из главных производственных линий; • Соответствие фактического выпуска плановому по каждому продукту;

• Показатели использования сырья и показатели эффективности, и иллюстрирующие их графики за 12 месяцев;

• Показатели службы доставки: исполненная вовремя доставка заказанного количества;

• Статистика показателей качества: уровень отходов производства и упаковочных процедур.

Супервайзеры представляли проблемы и иногда выдвигали предложения по их решению или предупреждению, хотя многие небольшие усовершенствования всё больше внедряют команды кайдзен (непрерывное улучшение). В целом, они производится на постоянной основе без вмешательства супервайзеров.

Совещание продолжилось просмотром требований плана на следующую неделю и на ближайшие три месяца. Моника обратила внимание, что прогноз рынка предполагает рост продаж хлеба в районе 2-х процентов в месяц, но лишь незначительный для кондитерских изделий. Она была озабочена тем, что, возможно, придется организовать работу сверхурочно, чтобы удовлетворить этот спрос, и что это встретит сопротивление со стороны операторов, потому что им и так приходилось слишком много работать сверхурочно последние несколько месяцев. Однозначно пришло время подумать о покупке четвертой багетной линии!

Пьер переживал, что, если он еще больше будет давить на производство, это приведет к дальнейшему ухудшению качества, что, в свою очередь, не только вызовет жалобы со стороны покупателей, но и может привести к росту уровня потерь и отходов производства. Мне также узнал, что Моника действительно нервничает из-за всё возрастающей вероятности того, что она не сможет выполнить крупный заказ в срок. Многие супермаркеты сейчас стараются снизить запасы замороженной продукции до уровня потребности 1-2дней, а это значит, что, если мы не выполним доставку во время, хлеб в магазинах может закончиться – а это уже большая проблема! Цикличность спроса не упрощает задачи – до двух раз больше хлеба и кондитерских изделий продается в пятницу и субботу, чем в любой другой день. Мы должны обдумать эти вопросы, когда в следующий раз будем обсуждать операционную стратегию.

© РГУТИС

Я обратил внимание команды на большое количество рассыпанных сырьевых продуктов (на полу), которые заметил во время утреннего обхода. Они приняли решение, что сформируют команду, чтобы выявить первоначальные причины сверхнормативных потерь.

10:00 – 11:30

По большей части один в кабинете. Хотел взяться за детальное

рассмотрение предложений автоматизации упаковочных линий. Если мы сделаем правильный выбор, то сможем сократить количество сотрудников на каждой линии на 2 человека посредством автоматизации операции конечной упаковки. С другой стороны, подобное оборудование стоит очень дорого, учитывая то, что для некоторых видов изделий всё-таки предпочтительна упаковка вручную. Этот фактор в будущем понизит уровень адаптивности нового оборудования. Тем не менее, проект выглядел многообещающе, когда я рассчитывал срок окупаемости, и поэтому я с нетерпением ждал визита нашего лучшего поставщика.

Некоторое время изучал расчеты Моники, касающиеся будущих требований производительности. Использование переработок для обеспечения дополнительной мощности может продлиться еще несколько месяцев, а затем перестанет быть решением проблемы. Рано или поздно придется вкладываться и покупать новую линию, если мы хотим избежать проблем с выполнением заказов следующей весной. Нужно обсудить прогноз рыночной конъюнктуры по объемам и видам продукции с Директором по маркетингу – я позвонил его секретарю и договорился встретиться с ним сегодня днем.

За это время поступило 4 звонка:

• Поставщик упаковки хотел обсудить проблемы качества складных картонных коробок одного из размеров, поставленных в сентябре. Договорились о компенсации/замене и изменении технологического процесса, чтобы не допустить повторения подобной проблемы

• IT-консультант хотел организовать встречу с Производственным отделом по поводу внедрения новой MRP-системы (системы производства и материально-технического снабжения) в рамках проекта ERP-системы (корпоративной информационной системы управления). Это бы обеспечило контроль запасов и оформление заявок-заказов - функцию, которую сейчас обслуживают два работника Департамента планирования и контроля.

• Разговор с Чарльзом Ламушом о возможности поставлять багеты

премиум-качества одной из крупнейших сети кофе/сэндвич-баров. Чтобы получить этот заказ, потребуется ввести новые процессы контроля качества хлеба, так как этот покупатель славится особо высокими требованиями к текстуре и качественным характеристикам. Эти требования предполагают, что поставщики должны использовать систему статистического контроля производственных процессов (СКП) для нескольких качественных показателей (вес, размер, массовая доля влаги) и для внешнего оформления товара (цвет, внешний вид, хруст). Это намного больше, чем требования по стандартам других покупателей

• Сообщение от Отдела продаж о том, что позвонит Софи Шевалье, Директор по закупкам Гиперы, которая хочет подтверждения лично от меня, что утренние проблемы с доставкой больше никогда не повторятся. Я встречал ее

© РГУТИС

несколько раз на мероприятиях, когда она только согласилась заключить с нами контракт; она и ее команда тогда тщательно проверили наши производственные возможности и системы контроля качества. Мне совсем не хочется ей звонить!

11:30 – 12:30

Встреча с техническими специалистами Ф-Роботс с участием нашего Главного инженера и Инженера-методиста. Я долго пытался понять, в чем многофункциональность предлагаемых роботов-упаковщиков. Кажется, можно выбрать из двух вариантов: высокоскоростные, специально сконструированные машины, которые смогут с легкостью справляться с любой будущей скоростью выпуска модернизированных багетных линий; и более медленные машины, которые можно легко настроить для упаковки хлеба любого размера и формы и даже для упаковки десертов. Представители компании также представили нам информацию адаптивного оборудования – последнего слова техники – которое находится в разработке для автоматической «сборки» сложных пищевых продуктов, таких как десерты.

Нам явно придется оценить эти варианты с позиции того, какую прибыль на инвестированный капитал они могут принести. Тем не менее, еще нужно обдумать варианты исходя из их производственной мощности, адаптивности, надежности и простоты обслуживания, наличия запасных частей, с позиции качества (будут ли они достаточно «нежными», чтобы не нанести ущерб хрупким десертам – нужно будет провести испытания) и необходимости проведения переподготовки операторов и обслуживающего персонала.

12:30 – 13:00

Ланч в корпоративном ресторане. Сидел за одним столиком с супервайзерами из Департамента кондитерских изделий. Хотя в целом они выглядели довольно дружелюбно, я заметил, что они старались перевести тему на мероприятия кайдзен, которые проводятся в их отделе. Я сказал, чтобы двое из них зашли ко мне сразу же после обеда.

13:00 – 13:40

Продолжили обсуждать кайдзен. Супервайзеры явно были поражены тем, что эта инициатива понижала их роль в управлении отделом, так как операторы занимались анализом проблем, разработкой решений и их внедрением почти без участия супервайзеров. Они были обеспокоены, что операторам не понадобится больше контроль, если всё продолжится в том же духе! Я уверил их, что этого не произойдет, хотя их роль будет постепенно меняться, а также что их постоянное вовлечение в процесс и внимание к деталям крайне важны для успешного функционирования отдела. (Нужно обязательно привлечь Кадровый отдел, чтобы определить будущую роль супервайзеров и разработать программу обучения для них). Один из них явно находился под впечатлением от того, что кайдзен был просто напросто новой версией комплексного управления качеством – и что он был совершенно бесполезен, когда мы пытались ввести его пять лет назад!

13:40 – 15:00

Ещё один осмотр производства. Почти всё время провел за осмотром

© РГУТИС

СПК-таблиц в каждом отделе, потому что кое-что свидетельствовало о том, что ими неправильно пользуются. Нам нужно провести еще несколько тренингов, если мы хотим извлечь максимум пользы из СПК.

Затем провел немного времени с Главным механиком, подыскивая, куда можно было бы установить новых упаковочных роботов. Сейчас упаковочная зона полностью забита, нужно провести перепланировку, поэтому я надеюсь, что мы сможем совместить установку нового оборудования и реконструкцию этого цеха.

Наконец, быстро осмотрел морозильные камеры – нужно продумать возможности их расширения. Из-за роста ассортимента и объемов выпускаемой продукции недавно здесь перестало хватать места. Кроме того, если некоторые наши крупные заказчики переходят к системе JIT, нам скорее всего понадобится немного увеличить складские площади, чтобы удовлетворить их запросы. Пришло время провести более тщательный анализ складских помещений, и если мы затянем с этим, нам скорее всего придется арендовать дорогие складские площади на внешних хранилищах с возможностями глубокой заморозки.

По дороги в свой кабинет проходил мимо кабинета, где команда кайдзен проводила мозговой штурм. Не стал им мешать.

15:00 – 15:45

По расписанию встреча с Чарльзом Ламуш, Маркетинговым директором, и Сарой Лепон, Управляющим модернизацией и совершенствованием продукции, по поводу разработки нового вида мини-десертов. Идея в том, чтобы продавать продукты примерно в три раза меньше обычных для вечеринок и стоек ресепшн. Маркетинговое исследование выявило большой потенциал роста такого вида «снеков». В то же время эти продукты будет значительно сложнее изготавливать на существующем оборудовании, а также потребуется разрабатывать новые рецепты и новую упаковку – они должны снизить пересыхание продуктов на стадиях заморозки. И хотя рецепты были признаны удачными во время

испытаний на кухне, пришло время проводить полномасштабные испытания на производстве; большую часть совещания пытались определить черновой график для этих работ. Я составил отчет о необходимости инвестиций в оборудование для этого проекта.

15:45 – 17:00

Начал составлять отчет за месяц для ежемесячного Совет директоров. Он включает в себя производственную статистику за предыдущий месяц и объяснение любого значительного невыполнения плана выпуска продукции. Главные проблемы, которые я выделил: более низкие уровни производительности по сравнению с заложенными в бюджете; колебание показателей использования сырьевых компонентов свидетельствует о высоком уровне потерь и отходов производства. Я перечислил действия, которые были предприняты, чтобы усовершенствовать процедуры контроля. Я также зафиксировал, что спад производительности был по большей части вызван внесением изменений в расписание в последнюю минуту – а это не подконтрольно производственному менеджменту.

Следующий раздел включает детальную информацию о потребностях капитальных вложений для закупки нового оборудования на ближайшие 2 года.

© РГУТИС

Многие позиции уже были включены в основной бюджет капитальных вложений, но возникла потребность в дополнительных единицах техники, вызванная изменениями в требованиях к производственным мощностям и непредвиденной разработкой новых продуктов.

Я наконец-то внес в отчет информацию о всех проектах по выпуску новых продуктов, за которые я ответственен, проиллюстрировав динамику с помощью диаграмм Ганта. Для каждого проекта я кратко описал успехи, которых удалось достичь, и основные проблемы, которые еще предстояло решить.

Несколько телефонных звонков в течение этого времени:

• Менеджер по контролю качества выяснил причину различий в цвете багетов на Линии 1: они были вызваны дефектом горелки в главной печи. Команда обслуживания производства готовится к замене несправной детали во время запланированной на выходные остановки линии.

• План-факт отчет от супервайзеров каждого из производственных департаментов: сравнение фактических и целевых показателей выпуска за день. Здесь сегодня всё идет по плану. Хорошо!

• Отдел закупок вынес предположение о том, что у одного из наших основных поставщиков упаковки, возможно, проблемы с важными для нас упаковочными материалами. На одной из их производственных площадок произошло серьезное возгорание и они изо всех сил стараются перевести производство на другую площадку. Они уверяют, что сделано всё возможное, чтобы обеспечить непрерывность производства. Я позвонил Монике, чтобы предупредить ее об этом, и поручил ей оставаться на связи с Отделом закупок.

• Ожидаемый звонок от Софи Шевалье – она выражала своё недовольство по поводу опоздания с доставкой в Гиперу сегодня утром. Неприятный звонок, поэтому я даже не буду ничего рассказывать о нем здесь! В итоге: она пришлет ревизионную комиссию, чтобы проверить нашу систему планирования и контроля, а также систему обслуживания оборудования. Она хочет удостовериться в том, что предпочтение всегда отдается производству продукции для Гиперы. Она также хочет знать, каковы наши планово-предупредительные работы (и, в особенности, диагностический контроль), то есть нам нужно разобраться с этим до её визита!

17:00 – 18:00

Последний обход производства. Днем я провел много времени в отделе кондитерских изделий. Казалось, всё шло хорошо, но, как всегда, накопились произведенные за день товары, которые ожидали отправки в морозильную камеру. В этом отделе как будто бы постоянный дисбаланс пропускных способностей. На данный момент слабое место, очевидно, в недоступности вилочных автопогрузчиков и их операторов.

Здесь также есть несколько проблем материальных потоков, которые нужно решить перед тем, как увеличивать объемы выпуска. Я должен назначить встречу с инженером-технологом, чтобы обсудить проблемы и пути их решения. Широкий ассортимент производимой продукции вряд ли позволит нам автоматизировать много процессов, но несколько несложных мер могли бы помочь повысить производительность.

Мне также не нравится размер партий в этом цехе. Последний раз мы

© РГУТИС

рассчитывали оптимальный размер партии кондитерских изделий пару лет назад. С того момента спрос значительно вырос, можно было бы повысить количество изделий в партии, что позволило бы нам повысить пропускную способность за счет сокращения количества переустановок оборудования. Кроме того, мы недавно провели некоторые работы по сокращению времени переустановки оборудования для обработки партии, что также окажет воздействие на оптимальный размер партии.

В целом в этом цехе можно отметить высокий уровень специализации. Множество операторов делают одну и туже работу целый день, каждый день. HR-менеджер беспокоится, что это может привести к травмам от постоянного напряжения (ТПН). Таким образом, нам желательно подумать об организации ротаций для работников и увеличении выполняемых ими операций. Это бы внесло разнообразие в задачи каждого работника и снизило риск ТПН. Включим это в список важных тем к обсуждению на следующем совещании отдела.

18:00 – 18:10

Последняя проверка сегодняшних производственных показателей. Кажется, всё идет хорошо! Проверил почту – только одно новое важное сообщение: от Операционного директора. Он организует совещание со всеми своими менеджерам, чтобы начать работать над стратегическим планом на следующий год. Похоже, мне и моей производственной команде предстоит серьезная работа. 18:10

Конец дня, слава Богу. Наблюдать, за какими занятиями я провожу время, просто потрясающе! В скольких разных процессах я участвовал в течение дня. Но на самом деле, это действительно обычный день, такой же, как и все остальные.

Конец пленки!

Вопросы:

1. Проанализируйте те многочисленные дела, которые Фредерик выполняет в течение своего обычного рабочего дня. Разделите их на 5 категорий, перечисленных ниже, и в каждой из них выделите как можно больше подкатегорий:

• Стратегия •
Разработки
• Планирование и контроль •
Усовершенствование
• Другое (уточните)

2. Приблизительно оцените, сколько времени Фредерик тратит на решение краткосрочных и долгосрочных проблем. Как Вы думаете, эта пропорция типична для операционных менеджеров в других отраслях (например, в банкинге, индустрии развлечений, производстве комплектующих для автомобильной промышленности)?

3. Насколько Фредерик вовлечен в принятие решений по поводу внедрения технологий? Какие из возможностей нового оборудования интересуют его больше всего?

4. Какие важные вопросы сферы HR играют важную роль в деятельности Фредерика?

© РГУТИС

5. Как вклад Фредерика в операционную деятельность может повлиять на конкурентные преимущества компании?

Кейс 5 Партнерство дизайнерских домов в Concept Design Services

Я уверен, что нам удалось многое изменить за относительно небольшое время. Ранее поглощенная своими заботами, наша компания сосредоточилась теперь на клиенте — она «стала по-настоящему дизайнерской и может выполнять различные операции». Теперь наша компания является интегрированным поставщиком услуг. Большая часть наших новых направлений бизнеса стала развиваться на основе партнерств, которые нам удалось установить с дизайнерскими домами. Теперь мы обсуждаем дизайн продуктов совместно со специалистами из дизайнерских домов, чья торговая марка широко известна, и можем предоставлять услуги конкурентного уровня в области производств и дистрибьюции. Теперь мы стали скорее компанией формата бизнес-бизнес, чем бизнес-клиент» (Джим Томпсон, CEO, Concept Design Services (CDS)).

Компания CDS стала одной из наиболее прибыльных европейских компаний в области производства предметов домашнего обихода и посуды. Компания была создана в 1960-е гг. Она прошла путь от производителя промышленных форм, в основном для аэрокосмических предприятий, выпускавшего некоторые дешевые виды домашней металлический утвари (ведра и совки для уборки мусора, которые продавались под маркой Focus), до производителя высококачественных (дорогих) и стильных предметов домашнего обихода с высокой «ценностью дизайна».

Начало производства продукции под маркой Concept

Переход в высокоприбыльный бизнес предметов домашнего обихода прошел под руководством Линды Флит (Linda Fleet), директора по маркетингу компании CDS. Ранее Линда работала в большой сети розничных магазинов, торговавших красками и обоями. «Опыт работы с предметами интерьера показал мне значение моды и необходимость развивать продукцию — даже таких простых продуктов ежедневного спроса, как краски. Дорогие краски и новые материалы станут популярны уже через один-два года, поэтому именно их следует продвигать в магазинах, торгующих домашней утварью и предметами интерьера. Производители и продавцы, которые создавали и торговали такой продукцией, получали намного больше прибыли, чем компании, предлагавшие простые и стандартные решения. Я решила, что это относится в полной мере к торговле домашней утварью. Мы решили создать цепочку связанных продуктов и открыть новую дистрибьюторскую сеть для их доставки и обслуживания соответствующих магазинов, а также магазинов, торгующих кухонным оборудованием, и специализированных розничных торговцев.

За год после запуска нашей первой линии предметов обихода для кухни под маркой Concept мы снабдили более 3000 розничных продавцов компьютерными устройствами в точках расчета. Пресса проявила большой интерес к нашей компании, чему способствовала также реклама нашей продукции по нескольким программам, пропагандировавшим кулинарию и «образ жизни». Нам удалось сформировать новый рынок, и уже через два года продукция под маркой Concept обеспечивала 75% дохода и 90% прибыли. Продажная цена продукции Concept

© РГУТИС

значительно выше, чем под маркой Focus. Мы регулярно продолжали выпускать новую продукцию».

Партнерство с дизайнерским домом

«За последние четыре года наша компания занималась дизайном, производством и дистрибьюцией продукции нескольких престижных дизайнерских домов. Похоже, что это направление бизнеса будет развиваться и впредь, особенно в Европе, где дизайнерские дома уже оценили возможности нашей компании в плане предоставления услуг. Мы можем также сами разрабатывать дизайн продукции в том стиле, который сочетается со стилем этих домов, но главное — компания может предложить экспертизу в области производства, которую эти дома нигде больше не смогут получить. Более того, наша компания может предоставить такие услуги по дистрибьюции, которые полностью отвечают запросам этих домов. Потребитель считает, чтоб дистрибьюция является частью стиля этого дизайнерского дома. На самом деле этими вопросами занимается наш колл-центр, склад и ресурсы».

Наиболее успешным оказалось сотрудничество с компанией Villessi — итальянскими дизайнерами. На самом деле экспертиза в области дизайна компании CDS заинтересовала итальянский дизайнерский дом. Компания пригласила не только высокопрофессиональных дизайнеров. Она также завоевала репутацию компании, способной превратить трудные дизайнерские решения в продукт. Партнерство с дизайнерским домом обычно означало длительные сроки производства и уникальные продукты с большой маржой на прибыль, которая почти всегда продавалась под торговой маркой дизайнерского дома. «Такие отношение всегда играли нам на руку, укрепляли положение компании. Наша экспертиза в плане дизайна открыла нам дверь к партнерству, но наши усилия в качестве компании, занимающейся маркетингом, дистрибьюцией и производством, также получили настоящую оценку» (Линда Флит).

Производственные операции

Все производственные операции сосредоточены на предприятии, расположенном в 20 км от головного офиса. В цехе изготовления литейных форм размещались формовочные машины с робототехническими манипуляторами. Продукция и компоненты перемещалась на задний двор, где ее собирали и проверяли. Новые, более сложные продукты должны были перемещаться сначала на задний двор, а затем снова в цех для дополнительной обработки. Все продукты проходили по одной и той же схеме, но более сложные продукты требовали дополнительных процессов
обработки и сборки, что добавляло сложности в процесс обработки. Один

подход состоял в том, чтобы создать специальный цех для обработки сложных продуктов, где предполагалось их «доводить». Этот цех можно было также использовать для тестирования новых форм. Кроме того, создание нового цеха требовало инвестиций, которые к тому же оказывались востребованы далеко не

© РГУТИС

постоянно. После этапа производства продукт упаковывали и хранили в расположенном неподалеку дистрибьюторском центре.

«Когда мы стали заниматься высокодоходной продукцией под маркой Concept, мы ликвидировали большую часть нашего старого оборудования. Мы перешли на более мощное оборудование, которое позволяло обрабатывать одновременно несколько продуктов или компонентов за один цикл работы оборудования. Такое решение позволило нам применять более быстродействующее и качественное формовочное оборудование, хотя и более громоздкое. Оно также требовало дополнительных усилий по переналадке, хотя позволяло выпускать более качественные продукты. Так, например, на старых машинах при тех же затратах труда мы могли изготавливать 3 предмета в минуту, тогда как на новом — 18. Это означало 600%-ный рост производительности труда. Новое оборудование также давало очень высокую точность и отличное качество обраб ки поверхности и возможность использовать широкую палитру цветов. Все это стало доступно компании в результате предшествующей работы над аэрокосмическими продуктами. А стандартизация одного только размера рабочих частей на основной машине позволила выпускать продукт, который в дальнейшем можно было обрабатывать на многих других машинах. С точки зрения перспектив планирования это была идеальная перспектива, поскольку нас часто просили выпускать продукцию Concept мелкими партиями» (Грант Уильямс, менеджер по операциям CDS).

Возросший объем заказов и желание сократить расходы дало компании

возможность передать изготовление большей части продуктов под маркой Focus другим, обычно более мелким компаниям. «Мы бы не смогли передать на субконтракт сложные продукты или продукты для партнеров из Design House, но такое решение позволило сократить расходы на выпуск нашей основной продукции и одновременно освободить мощности для высокодоходных продуктов. Однако оставались еще трудные проблемы. Пока еще не решен полностью вопрос координации производственных графиков, равно как и стандартов качества. Но мы считаем это своей ошибкой. Мы не думали, что производство на основе субконкракта требовало неких специальных навыков. У нас возникали проблемы, и так и не сложились удовлетворительные отношения со всеми нашими субподрядчиками» (Грант Уильямс).

Планирование и услуги дистрибьюции

Отдел дистрибьюции считается ключевым подразделением, которое занимается доставкой продукции покупателям. Его задача — интегрировать усилия дизайнеров, производственников, торговцев и спланировать движение продукции через центры дистрибьюции непосредственно к конечному покупателю. Сандра Уайт (Sandra White) — менеджер по планированию — подчиненная Линды Флит, отвечала за планирование производства и поставок продукции компании на все ее склады для поддержания там определенного уровня запасов. «Мы стремились поддерживать определенную последовательность производственных процессов для каждой машины и матрицы с целью минимизировать время наладки — для этого

© РГУТИС

требовалось начинать, например, покраску с самого светлого цвета и переходить последовательно к самому темному. Мы можем изменить цвет за 15 минут, но из-за того, что матрицы очень большого размера и представляют собой технически сложную конструкцию, на замену матрицы потребуется три часа. Здесь важно строго следовать графику работ для поддержания постоянного высокого уровня загрузки оборудования. При большом разнообразии сложной продукции размеры партий должны уменьшаться, что снижает уровень загрузки оборудования. Но часто мы не в состоянии выполнять график. Частые смены моды неизбежны на рынке модной продукции. Конечно, здесь помогают надежные прогнозы,... но подчас кампании продвижения новой продукции организовываются настолько часто, что у нас не хватает запасов для непрерывного производства. Особенно трудно давать прогнозы выпуска новой продукции, если в ассортимент включается остромодная или сезонная продукция.

Я должна планировать производство новых продуктов за 24 часа, чтобы успеть получить пробные образцы матриц, которые должны быть изготовлены на занятых выпуском продукции машинах. Даже если к нам поступает неотложный заказ, требование изготавливать образцы форм остается» (Сандра Уайт).

Заказы для Design House и компании Concept принимает центр продаж, расположенный рядом со складом. Индивидуальные заказы по территории Великобритании развозят на среднего и небольшого размера собственных автомобилях компании, на рынок стран континентальной Европы продукцию доставляют на грузовиках. Разработано стандартное расписание доставки, для тех покупателей, кто готов заплатить некоторую дополнительную сумму денег за срочность, есть также особое расписание «срочной доставки». Однако недавние исследования показали, что 40% заказов со срочной доставкой были предложены самой компанией, а не покупателями. Обычно это относилось к доставке заказов продукции, которой не было на складах в момент приема заказа. Экспресс-доставка не относится к продукции под маркой Focus, поскольку ее заказчиками являются в основном пять клиентов. Обычно они делают очень крупные заказы, которые должны поступать в их собственные центры дистрибьюции. Организация доставки продукции Focus достаточно простая, но последствия сбоев оказываются каждый раз серьезными. Недопоставка продукции такому клиенту расценивалась как нарушение планов большого заказчика.

Вызовы компании CDS

Несмотря на прочное финансовое положение и хорошую репутация в отрасли, компания должна разрешить ряд проблем и ответить на вызовы. Эти задачи отводятся отделу проектирования и отделу новой продукции.

Компания CDS сделала особую ставку на разработку новой продукции, особенно после того, как она вступила в партнерство с дизайнерскими домами. Это решение привело к росту влияния и реального размера отдела проектирования, который подчиняется непосредственно Линде Флит. «Развитие и расширение экспертизы в области дизайна в перспективе станет нашей ключевой областью компетенции. Основной рост компании будет происходить за счет средств, поступающих благодаря креативным решениям и чутью наших дизайнеров. Серьезные контракты нам приносят те, кто может соединить креативные решения с пониманием характера бизнеса наших партнеров и текущими потребностями дизайна. Конечно, важен наш действующий бизнес, но его рост будет напрямую зависеть от способностей таких

© РГУТИС

специалистов» (Линда Флит).

Но далеко не все в компании оказались такими оптимистами в отношении источников роста отдела дизайна. «Нельзя отрицать, что отношения между отделом дизайна и остальными подразделениями компании в последнее время были напряженными. Думаю, что это до некоторой степени неизбежно. В конце концов, дизайнерам нужна свобода творчества. Я понимаю, когда они расстраиваются, если сталкиваются с некоторыми неизбежными на производстве и в дистрибьюции ограничениями. Но ведь они тоже получают от нас профессиональные экспертные заключения. Но правда в том, что большую часть проблем они себе создают сами. Подчас дизайнеры не понимают последствий для производства некоторых своих решений и обещаний заказчикам из дизайнерских домов. Они даже не вполне отдают себе отчет в том, что если бы они согласились сотрудничать с другими подразделениями компании более плотно и конструктивно, то мы смогли бы им во многом помочь. Сегодня я гораздо больше работаю с дизайнерами из партнерского Design House, чем с нашими дизайнерами. На фабрике всегда можно увидеть дизайнеров из Villessi — у нас с ними установились хорошие отношения» (Грант Уильямс).

Другая серьезная проблема компании — прогнозы продаж. К решению этой проблемы есть два подхода. Грант Уильямс убежден, что прогнозы должны быть более надежными. «Утром по пятницам мы составляем график производства и дистрибьюции на следующую неделю. Тем не менее к утру вторника его приходится серьезно изменять, поскольку от заказчиков приходят неожиданные заказы, поступившие в субботу и воскресенье из отдела продаж. Такие корректировки нарушают графики работы отделов производства и дистрибьюции. Если бы прогнозы продаж были составлены более аккуратно, у компании были бы более высокие показатели использования оборудования, лучший сервис и, надеюсь, более высокий уровень доходов».

Однако Линда Флит видит проблему иначе: «Да, я понимаю озабоченность Гранта, но у нас бизнес модной продукции. Его по определению невозможно точно предсказать. С точки зрения ежемесячного роста продаж все выглядит достаточно гладко, но точно спрогнозировать продажи каждого продукта на неделю практически невозможно. Поэтому надо просто понимать, что такова природа нашего бизнеса. Гоант жалуется на неточные прогнозы, но сам он всегда делает все возможное и невозможное для того, чтобы выполнить эти самые неожиданные заказы».

Джим Томпсон, управляющий директор компании CDS, так видит эту ситуацию: «Нам важны наши альянсы с итальянскими и немецкими дизайнерскими домами. Мы позиционируем себя как поставщик полного набора услуг для дизайнеров. Наша компания располагает производством, обработкой и системой приема заказов и дистрибьюции мирового класса. Эти возможности позволяют нам устанавливать партнерские отношения с лидерами отрасли и интегрироваться в отрасль в мировом масштабе».

Линда Флит также считает особенно важными партнерские отношения. «Возможно, мы переживаем период фундаментальных изменений в своей отрасли. Мы всегда считали себя компанией, которая во главу угла ставит удовлетворение желаний потребителей и предоставляет соответствующую продукцию и услуги розничным торговцам. Новые партнерства переносят нас в область новых отношений

© РГУТИС

— сектор «бизнес-бизнес». Я в принципе не против этого. Меня заботит другое — насколько это отвлекает наши силы от основных областей нашей компетенции и втягивает фактически в новые области бизнеса».

Но компанию заботит еще одна проблема — давняя и гораздо более важная. «Мы внедрили два больших изменения в работе компании, потому что могли опереться на ее реальную мощность. Переход на продукцию под маркой Concept был возможен только в результате использования высокотехнологических решений, которые были унаследованы компанией из аэрокосмической отрасли. Они были перенесены в сектор производства домашнего обихода, где ни один конкурент не мог даже соревноваться с нашей компанией. Когда мы вступили в партнерские отношения с Design House, мы могли опереться на группу дизайнеров, которые демонстрировали первоклассный дизайн домашних интерьеров. Что дальше — в каком направлении развиваться? Стоит ли компании выходить на глобальный рынок? У нашей компании сильная позиция в Европе, но только в ней и нигде более. Можем ли мы расширить наши дизайнерские решения до глобальных масштабов? Например, в области производства мебели? Если мы примем это решение, то попадем в области, где у нас нет экспертов по производству. Мы держим марку в изготовлении матриц, но что будет, если мы перейдем на другие производственные технологии? Мы уже не будем лучшей в отрасли компанией. Мы сразу станем хуже тех компаний, у которых такие эксперты имеются. Поэтому нам важно определить свое будущее!» (Джим Томпсон).

Вопросы:

1. Почему вопросы управления операциями так важны для компании CDS?

2. Опишите профиль из 4V для отдела продукции и услуг компании.

3. Что бы вы порекомендовали компании, если бы вас попросили дать совет в том, как улучшить ее операции?

Кейс 6 Компания Compaq Computer

С потолка заводского цеха компании Compaq Computer,

расположенного в Хьюстоне, свешивается белое полотнище, на котором начертано следующее:

"Мы, работники Compaq Computer, Делаем все, чтобы обеспечить наших потребителей Безупречной продукцией и услугами".

И эта надпись полностью соответствует тому, что видит посетитель в цеху: сияющий конвейер в окружении фикусов и папоротников в красивых горшках и льющийся с высоты мягкий свет делают его похожим скорее на дорогой спортивный клуб, чем на заводское помещение. Эта компания, созданная в 1982 году, выразила свой идеал уже в своем имени, в котором объединились такие понятия, как компьютер (Computer), компактность (Compact) и качество (Quality).

Compaq производит IBM-совместимые персональные компьютеры и сверхбыструю компьютерную технику, предназначенную для управления потоками

© РГУТИС

данных в офисных сетях. По данным за 1990 год, в компании работало 11 800 служащих, объем продаж составлял 3,6 миллиардов долларов, а полученная фирмой чистая прибыль достигла 455 миллионов долларов. Компания контролирует 20% мирового рынка персональных компьютеров (уступая лишь IBM и Apple Computer с долями рынка по 25% каждая). На международном рынке у Compaq практически нет конкурентов, за исключением быстро развивающейся области производства портативных ПК. И все же конкуренция на рынке выпускаемой фирмой продукции очень жесткая. Весной 1991 года в борьбе за объемы продаж компания снизила цены на свою технику на целых 34% и объявила, что во втором квартале их сократят еще на 80%.

В значительной мере успех Compaq основан на огромной скорости внедрения в изделия новейших разработок чипов для процессоров, дисководов и дисплеев. Компания делает это даже быстрее, чем IBM. По словам главного исполнительного директора и совладельца фирмы Рода Кэнь-она, ее основная задача заключается в сохранении головокружительной скорости освоения новинок во всем ассортименте продукции. Так, например, только за последний год компания разработала девять новых моделей.

Когда фирма была еще совсем невелика, ускорение сроков вывода новой продукции на рынок сбыта стало ее основным преимуществом при достижении успеха в конкурентной борьбе. Сегодня Compaq старается поддерживать свое лидерство, создав небольшие группы по разработке новой продукции, состоящие из специалистов самого разного профиля: маркетологов, конструкторов, инженеров и экспертов по производственным вопросам. Вместо того чтобы постепенно проводить новый компьютер через все фазы создания, начиная от чертежной доски и заканчивая непосредственной сборкой в цеху, компания, по словам г-на Кэньона, осознала, что "главный секрет в том, чтобы делать все это параллельно".

Согласно мнению г-на Кэньона, самым серьезным преимуществом Compaq является то, что большинство комплектующих фирма не производит, а предпочитает закупать из внешних источников: "Вертикальная интеграция явно устарела. Для того чтобы добиться успеха в 90-е годы, необходимо с
готовностью воспринимать технические достижения и открытия в любой

точке мира". (Даже японские конкуренты компании, например фирма Toshiba, поставляют Compaq свои комплектующие.)

Когда в 1986 году компании понадобились жесткие диски для первой модели портативного компьютера, первоначально решили разработать оборудование самостоятельно. Однако позже выбрали иной путь: фирма подключилась к финансированию компании Conner Peripherals, предшественника Silicon Valley, которая на тот момент уже занималась разработкой таких дисков. "Мы настолько тесно сотрудничали с Conner, что их специалисты стали буквально частью нашей конструкторской группы, — вспоминает г-н Кэньон. — Мы воспользовались всеми выгодами ситуации, не будучи при этом связанными с Conner какими-либо обязательствами. Если бы какой- либо другой компании удалось создать дисковод с лучшими характеристиками, мы могли бы приобрести результаты их разработок".

В марте 1991 года фирма Compaq начала поистине крупномасштабную атаку на рынок сбыта более сложной компьютерной техники, выходящей за пределы группы персональных компьютеров. Она вышла на ежегодно приносящий 7,5 миллиардов долларов дохода рынок мощнейших настольных рабочих станций, которыми

© РГУТИС

пользовались, как правило, ученые и инженеры. Однако Compaq не предприняла прямой атаки на лидеров рынка — фирмы Sun Microsystems и Hewlett-Packard, а выбрала иную тактику: собрала в единый союз десятки компаний по производству технического и программного компьютерного обеспечения, включая Microsoft и Digital Equipment Corp. Сегодня эта группа рассчитывает выиграть, разработав новый технический стандарт для высокоскоростной вычислительной техники, во многом сходный со стандартом IBM в производстве ПК. Любая рабочая станция, построенная в соответствии с этим стандартом, должна быть совместимой с любым другим оборудованием данного стандарта. Это позволит пользователям приобретать новейшую и самую быструю компьютерную технику, не опасаясь впоследствии оказаться "привязанным" к конкретному изготовителю.

Однако, согласно мнению многих специалистов, союз компаний-производителей непременно распадется вследствие их напряженного соперничества. Ведь, как высказался редактор Computer Letter Дик Шэффер: "Все участники группы активны, предприимчивы и обладают большим эго". Однако специалисты предсказывают, что перспективы данного союза полностью прояснятся только в конце следующего года, когда Compaq и другие участники представят новые разработки компьютерной техники и программного обеспечения. Если все разработки будут взаимосовместимыми, то рабочая станция Compaq, по всей вероятности, станет победителем. В противном случае, как заявил издатель PC Letter Стюарт Эслоп, фирму вынудят сдать свои позиции, "поскольку, будучи компанией с оборотом в 3,6 миллиарда долларов, Compaq не сможет больше сохранять высокие темпы роста только благодаря продаже персональных компьютеров".

Вопросы

1. Сравните элементы стратегии компании Compaq со структурой операционной стратегии, изображенной на рис. 2.1. Определите, какие, по вашему мнению, были основные приоритеты стратегии этой компании? Какие основные и вспомогательные потенциальные возможности необходимо использовать, чтобы выбранная фирмой Compaq стратегия оказалась эффективной?

2. Какому риску подвергает себя компания Compaq, получая практически все комплектующие для выпуска своей продукции из внешних источников?

Источник. "The New American Century", Fortune, специальный выпуск, Spring-Summer 1991, p. 27 © 1991 Time, Inc. Все права защищены.

Кейс 7 Los Angeles Toy Company

Одна из компаний по производству игрушек в Лос-Анджелесе (Los Angeles Toy Company — LATC) видит свою основную задачу в создании запасов стандартизированного ассортимента высококачественных уникальных игрушек для детей "любых возрастов". Традиционно LATC ежегодно выводит на рынок один-два вида новых игрушек. В августе 1997 года владельцу и менеджеру по производству этой компании Дуайту Смит-Дэниэлзу сообщили о том, что конструкторы разработали модель новой куклы, получившей имя Джерри Сейнфелд. Кукла ростом 60 см благодаря встроенному электронному синтезатору голоса умела произносить различные шутливые фразы. Один из трех производственных отделов LATC, отдел конструкторских разработок, пришел к заключению, что данное изделие можно

© РГУТИС

штамповать из формованного пластика, используя для этого многоцелевые формы (которые раньше использовались для изготовления небольших частей деревянных игрушек). До сих пор при первоначальном запуске в производство новых видов игрушек LATC полностью полагалась на свой высококвалифицированный персонал, который до мелочей исследовал конструкцию продукции уже в процессе изготовления и проводил проверку качества готовых изделий. Благодаря такому подходу игрушки выпускались очень быстро, что позволяло оперативно выполнять заказы клиентов.

Однако руководство понимало, что при запуске в производство сложной новой куклы производственный цикл значительно удлинится, а сборочные и тестовые процессы необходимо будет усложнить. До сих пор каждый рабочий сам выполнял почти все операции на своем рабочем месте. В данном же случае отдел по организации производства пришел к выводу, что сборка новой игрушки также находится в пределах компетенции персонала компании, за исключением, однако, синтезатора голоса и работающего от батареек движущего механизма, которые должны поставлять субподрядчики. Компания LATC всегда славилась своими хорошими
отношениями с субподрядчиками, главным образом потому, что она

размещала свои заказы, предоставляя достаточный срок для их реализации, что позволяло субподрядчикам оптимально распределить свое время и найти возможность выполнить заявку LATC, не нарушая последовательности выполнения заказов более крупных производителей игрушек Лос-Анджелеса. Дуайт Смит- Дэниэлз всегда предпочитал долговременные производственные планы, благодаря которым он обеспечивал полную занятость своих 50 мастеров на протяжении всего года. (Одним из мотивов его выбора места для размещения своей фабрики игрушек в Лос-Анджелесе стало то, что в этом городе он мог выбирать лучших из лучших из многих проживающих там мастеров.) По мнению г-на Смита-Дэниэлза, начальники всех трех производственных подразделений компании (отдела замков, отдела марионеток и отдела новинок) обычно приветствуют внедрение новых видов продукции. Как заявил начальник отдела новинок: "Нет такой игрушки, которую не смогли бы изготовить мои мастера. Заинтересуйте нас, дайте нам стимул, и мы сделаем все очень быстро и качественно".

Отдел маркетинга компании прогнозирует на время рождественских распродаж спрос на куклу Джерри Сейнфелд в размере 50 тысяч экземпляров при розничной цене 29,50 долларов. Предварительный анализ издержек производства, проведенный инженерно-технологическим отделом, показал, что себестоимость новой продукции не будет превышать 7 долларов. В настоящее время компания эксплуатирует 70% своих производственных мощностей, она может получить дополнительные финансовые средства и не испытывает проблем с потоком денежных средств. Итак, Дуайту Смиту-Дэниэлзу, учитывая описанную выше ситуацию, необходимо ответить на один важный вопрос: следует ли ему начинать производство кукол Джерри Сейнфелд.

Вопросы

1. Насколько соответствует производство кукол Джерри

Сейнфедц текущим возможностям и направленности деятельности компании LATC?

2. Следует ли компании LATC (a) производить куклы своими силами; (b)

© РГУТИС

заключить субподрядный договор с фабрикой в Тихуане (Мексика), специализирующейся

на широкомасштабном производстве (по цене 8 долларов за куклу для LATC); (с) попытаться разработать другую игрушку, более соответствующую ее текущим возможностям? Агентство, предоставляющее лицензию на производство куклы Джерри Сейнфедц, и мексиканские поставщики требуют, чтобы решение было принято как можно быстрее.

Задачи

1. Компания Kandy Kitchens выпускает 5000 единиц продукции в год. Доход от продаж составляет 500 000 Евро, операционные расходы 450 000 Евро. У компании имеется два способа повысить свои доходы. Проанализируйте их и посчитайте финансовый результат с учетом нижеуказанных двух вариантов. Занесите расчеты в ниже представленную таблицу.

Вариант № 1 состоит в организации кампаний продаж. Это означает дополнительные затраты в размере 100 000 евро на приобретение дополнительной информации о рынке. Предполагается, что продажи возрастут на 30%.

Вариант № 2 состоит в сокращении на 20% операционных расходов. Для этого необходимо сформировать группы по улучшению операций, задача которых — ликвидировать потери на различных этапах операций.

	евро	Вариант № 1	Вариант № 2
Доходы от продаж	500		
Операционные расходы	450		

2. Опишите основные операции и процессы по видам деятельности

ОАО «РЖД». Используйте данные сайта http://rzd.ru.

4. Посетите магазин мебели IKEA. Понаблюдайте, как протекают процессы по основным видам деятельности компании. Опишите их. Выявите проблемные зоны и дайте предложения.

5. Приведите данные о пяти услугах, которыми вы как потребитель воспользовались за последнюю неделю. Попытайтесь сделать эту запись как можно более разнообразной. В качестве примера можно привести и общественный транспорт, и банк, и любой магазин или супермаркет, учебный курс, кино, ресторан и т.д. Ответьте на следующие вопросы в отношении каждой услуги:

• Соответствовал ли сервис вашим ожиданиям? Если да, то что хорошего предпринял менеджмент, чтобы не обмануть ваших ожиданий? Если нет, то в чем они промахнулись? Почему они могли потерпеть неудачу?

• Если бы вы были менеджером, чтобы вы сделали для улучшения ситуации?

• Если бы менеджеры захотели, то как можно было бы удешевить услуги, чтобы предлагать более низкие цены?

• Как, на ваш взгляд, магазины справляются с ситуацией, когда что-то идет не по обычному плану (например, выходит из строя оборудование)?

© РГУТИС

• Какие еще организации могут обеспечить услуги, связанные с продуктами и обслуживанием? (Другими словами, они — ваши поставщики, а кто является их поставщиками?)

• Как, на ваш взгляд, эти магазины справляются с разнообразными требованиями в течение дня, недели, месяца или года?

6. Посетите и понаблюдайте за работой трех разных ресторанов, кафе

или даже небольшой точки, где продают еду. Сравните их операции в отношении характера требований, с которыми им приходится иметь дело, разнообразия блюд в меню, вариантов различных требований, которые им приходится выполнять за день, неделю, год, а также «видимость» их процесса приготовления пищи. Подумайте и обсудите в классе, какие действия должен ежедневно предпринимать менеджер по операциям, чтобы справляться с объемом, разнообразием, вариантами и с обеспечением «видимости» процесса.

7. (Продвинутый уровень) Найдите экземпляр финансовой газеты (Financial Times, Wall Street Journal, The Economist и др.) и выберите одну компанию из описанных в газете за этот день. Какие новые операции можно предложить этой компании?

8. Найти любую статью за период 2020-2022 год по теме «Операционный менеджмент». Прорецензируйте ее. Оформите письменно свой критический взгляд и дайте предложения по совершенствованию отмеченных недостатков. (можно использовать сайт http://www.readcube.com/articles/)

9. Компания выпускала в 2007 году две разные модели автомобилей — Deluxe и Limited. В приведенной ниже таблице перечислены такие данные, как количество проданных автомобилей, цены автомобилей и стоимость одного часа трудозатрат для каждого автомобиля. На основе этих данных определите, какой была производительность труда в трудозатратах и долларах в процессе изготовления каждой из этих моделей. Объясните, какие проблемы связаны с этими показателями.

Модель		*Количество*	*Стоимость за единицу ($)*
Deluxe	Продано	4 000 автомобилей	8000 за автомобиль
Limited	Продано	6 000 автомобилей	9500 за автомобиль
Deluxe	Затраты труда,	20 000 часов	12 за час
Limited	Затраты труда,	30 000 часов	14 за час

	США	*LDC*
Объемы продаж (тысяч единиц)	100	20
Затраты труда (тысяч часов)	20	15

© РГУТИС

Сырье(затраты указаны в местной валюте)	$20 000	FC20 000
Использование основного оборудования (тысяч часов)	60	5

Вычислите частные показатели производительности труда и фондоотдачи для компании и филиала. Не кажется ли вам, что полученные результаты не дают ясной картины эффективности их работы?

Теперь вычислите многофакторные показатели производительности труда и фондоотдачи. Не правда ли, данные результаты более наглядны?

И наконец, вычислите показатели производительности использования сырья (количество единиц продукции/$1, где $1 = FC19). Объясните, по каким причинам данный показатель выше в филиале.

В приведенной ниже таблице отображены финансовые показатели (в тыс. долл.) компании за 2020 и 2021 годы. Вычислите общий показатель производительности этой фирмы, а также частные показатели по труду, использованию капитала и сырья за оба года. Что эти показатели могут сказать об эффективности работы данной компании?

		2020	2021
Выход	Объем продаж	200	220
Вход	Труд	30	40
	Сырье	35	45
	Энергия	5	6
	Капитал	50	50

10. В следующей таблице приводится перечень операций, входящих в некий проект, с указанием времени, необходимого для выполнения каждой операции.

Операция	*Продолжительность, дни*	*Ближайшая предшествующая операция*
A	1	-
B	4	A
C	3	A
D	7	A
E	6	B
F	2	C, D
G	7	E, F
H	9	D
I	4	G, H

Составьте сетевой график проекта. Укажите ранние сроки начала и окончания операций. Определите критический путь.

Что произойдет, если продолжительность выполнения операции *F* будет увеличена с двух дней до четырех?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного

© РГУТИС

процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. Учебное пособие - Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025, 187 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=458196
2. Кошелева А.И., Лебедева О.Е., Пониматкина Л.А., Астафьева О.А. Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства: учебник- Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 413 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=438757
3. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. Учебник - Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023,337 с. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/read?id=422182
4.Операционный менеджмент : учебник / А. В. Трачук, А. А. Белайчук, С. А. Братченко [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. — Москва : КноРус, 2026. — 360 с. — ISBN 978-5-406-15273-7. — URL: https://book.ru/book/959519 . — Текст : электронный.
5. Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства : учебник / А.И. Кошелева, О.Е. Лебедева, Л.А. Пониматкина, О.А. Астафьева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 413 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016341. - ISBN 978-5-16-018510-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2192311

8.2. Дополнительная литература

1.Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1913854
2.Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. - 318 с. - ISBN 978-985-06-3431-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2131510
3.Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-020692-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2157704

8.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1.Электронно-библиотечная система BOOK.RU http://www.book.ru
2.Электронно-библиотечная система Znanium http://www.znanium.ru

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1.База данных электронной структурированной информации по банкам
https://www.banki.ru

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.
В качестве основной методики обучения была выбрана интерактивное обучение.

© РГУТИС

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине стратегический менеджмент в предлагаемой методике обучения выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Используются интерактивные формы (например: лекции – диалог (лекция через серию вопросов, на которые слушатель должен отвечать непосредственно в ходе лекции), проблемная лекция введение нового знания через проблемность вопроса и т.д.)

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся с целью приобретения практических навыков в разработке стратегии предприятий сферы сервиса.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, компетенция учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ учебного предмета, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать менеджер в области сервиса.

При проведении практических занятий используются е интерактивные формы практических занятий используются по данной дисциплине:

«Мозговой штурм»
Работа в группах (тренинг)
Круглый стол
Дискуссия
Разбор конкретной ситуации (case study)

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с научно-теоретической и периодической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы студентов являются:

© РГУТИС

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической и научно-теоретической литературой;
- систематизацию знаний студентов о теории и практике менеджмента в туристской дисциплине;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента.

Формы самостоятельной работы

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы студентов:

- изучение материалов по темам дисциплины (подготовка к практическим занятиям);
- подготовка сообщений, докладов;
- подготовка к обсуждению сообщений, докладов;
- подготовка к разбору конкретной ситуации (case study);
- подготовка к участию в мозговом штурме;
- подготовка к работе в группах (тренингу) ;
- подготовка к тестированию по темам дисциплины;
- подготовка к текущему контролю по блокам дисциплины;

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска;

© РГУТИС

	Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС