

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и муниципально-
го управления
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Логистика»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ушакова Е.В.

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у студентов компетенций в области управления операциями путем изучения студентами принципов и методов операционного менеджмента на основе системного представления об управлении производством и/или продажей продукции организации.

Задачи дисциплины:

- овладение понятийным аппаратом в области управления операциями;
- формирование навыков разработки операционной системы организации;
- формирование навыков анализа альтернативных вариантов и оценки эффективности проектов в области управления операциями;
- формирование навыков идентификации операций, планированию операций, разработке операционной стратегии.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-6	методы управления научно-техническим прогрессом на предприятиях и повышения качества продукции; -механизм формирования себестоимости, прибыли, рентабельности, цены на продукцию	выявлять резервы повышения эффективности функционирования экономики предприятия.	методами принятия решений в управлении операционной(производственной) деятельности современному состоянию информационных технологий.
ПК-8	правила составления и оформления служебной документации, соответствующие нормативы и стандарты при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	организовывать рациональное хранение и эффективное использование информационно-документальных массивов	навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем
ПК-13	сравнительную характеристику методов управления организацией; практические результаты проведения оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов	моделировать бизнес-процессы с применением формальных нотаций и стандартов; анализировать модели бизнес-процессов; управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на	методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; методами диагностирования финансово-экономического состояния организации

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

		основе методологии процессного управления	
--	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление операциями» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Логистика».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):

Производственный (операционный) менеджмент, Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Маркетинг, Управление изменениями, Экономика организаций (предприятий), Организация производства, Риск-менеджмент, Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Инвестиционный анализ, Инновационный менеджмент, Логистика производства, Документационное обеспечение управления, Производственная практика: технологическая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Логистика снабжения, Транспортировка в логистике, Технология и технологическое обеспечение в логистических системах, Транспортно-экспедиционная деятельность, Управление запасами в логистике, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, Логистика распределения, Логистическое администрирование, Логистика складирования

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		5
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	65	65
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	43	43
Форма промежуточной аттестации		Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

Заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		4
Аудиторные занятия (АЗ):	10	10
В том числе:		

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Лекционные занятия (Лек)	6	6
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	91	91
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	91	91
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	13	13
Форма промежуточной аттестации		Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* - подготовка к аудиторным занятиям.

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов			СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий				
			Лек	Пр	Лаб		
1	Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями.	5	2	2	0	10	2
2	Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.	5	2	2	0	10	2
3	Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг	5	2	2	0	10	2
4	Формирование операционной системы предприятия.	5	4	4	0	10	4
5	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия.	5	4	4	0	10	4
6	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	5	4	4	0	15	4
	Итого:		18	18	0	65	18

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов			СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий				
			Лек	Пр	Лаб		
1	Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями.	4	2	0	0	15	2
2	Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.	4	0	2	0	15	2
3	Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг	4	0	0	0	15	2

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

4	Формирование операционной системы предприятия.	4	2	0	0	15	4
5	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия.	4	0	0	0	13	4
6	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	4	2	2	0	18	4
Итого:			6	4	0	91	18

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями.	Введение в курс: цели курса, предмет и задачи курса, связь с другими курсами. История развития ключевых концепций операционного менеджмента. Современная концепция операционного менеджмента. Определение операционного менеджмента. Операционная функция в организации. Понятие операций – операции как виды деятельности в организации. Производственные и сервисные операции Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Основные понятия операционного менеджмента и управления операциями Лабораторная работа: -	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Кейс-задачи №1
Тема 2: Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.	Связь операционной деятельности и стратегического менеджмента. Бизнес-планирование. Производственный план. Главный календарный план. Планирование загрузки производственных мощностей Практические занятия/ Самостоятельная работа: Связь операционной деятельности и стратегического менеджмента. Бизнес-планирование. Производственный план. Главный календарный план. Планирование загрузки производственных мощностей Лабораторная работа: -	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Контрольная работа №1
Тема 3: Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг	Задачи и методы планирования операций. Временные масштабы производства. Предварительные решения. Выбор места. Составление плана размещения оборудования. Методические положения по разработке оперативно-календарных планах. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов. Практические занятия/ Самостоятельная работа:	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Кейс-задачи №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг Лабораторная работа: -		
Тема 4: Формирование операционной системы предприятия.	Расположение промышленных и сервисных организаций. Размещение производственных мощностей как основа производства товаров и предоставления услуг. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Формирование операционной системы предприятия Лабораторная работа: -	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Кейс-задачи №2
Тема 5: Операционный менеджмент и конкурентная стратегия.	Понятие операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии. Временной аспект при выборе стратегии. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей. Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Достижение более высокого качества. Достижение более высокой эффективности, за счет уменьшения издержек. Интегрированное предприятие. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Операционный менеджмент и конкурентная стратегия Лабораторная работа: -	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Кейс-задачи №2
Тема 6: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	Производственный цикл. Методы расчета производственного цикла. Пути сокращения производственного цикла. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Распределение задач. Координация работ по выполнению производственных программ и мотивация труда работающих. Анализ использования интервалов рабочего времени. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте Лабораторная работа: -	ПК-8,ПК-13,ОПК-6	Коллоквиум №1
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.: Связь операционной деятельности и стратегического менеджмента. Бизнес-планирование. Производственный план. Главный календарный план. Планирование загрузки производственных мощностей	Пр	2	Деловая игра
2	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	Пр	4	Дискуссия

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.: Связь операционной деятельности и стратегического менеджмента. Бизнес-планирование. Производственный план. Главный календарный план. Планирование загрузки производственных мощностей	Пр	2	Деловая игра
2	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	Пр	2	Дискуссия

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Исследование операций в экономике : учебник для вузов / под редакцией Н. Ш. Кремера. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 414 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12800-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510512>

2. Северцев, Н. А. Исследование операций: принципы принятия решений и обеспечение безопасности : учебное пособие для вузов / Н. А. Северцев, А. Н. Катулев ; под редакцией П. С. Краснощекова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07581-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515369>

3. Чернышева, А. М. Управление продуктом : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01486-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489464>

Дополнительная литература:

1. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496651>

2. Операции банков с ценными бумагами. Валютные и сопутствующие операции : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Алексева [и др.] ; ответственные редакторы Д. Г. Алексева, С. В. Пыхтин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9367-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513784>

3. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496938>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.naicon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfm.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персо-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

нальными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

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

Очная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Теория организации	экзамен	3	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	3	1
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	4	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	4	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	5	3
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	5	3
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ		экзамен	7
ПК-8	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	5	1
ПК-8	Управление операциями			
ПК-8	Инновационный менеджмент	экзамен	6	2
ПК-8	Документационное обеспечение управления	экзамен	7	3
ПК-8	Логистика производства	зачет	7	3
ПК-8	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-8	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-13	Организация производства	экзамен	5	1
ПК-13	Риск-менеджмент	экзамен	5	1
ПК-13	Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски			
ПК-13	Производственный (операционный) менеджмент		зачет	5
ПК-13	Управление операциями			
ПК-13	Логистика снабжения	зачет	6	2
ПК-13	Транспортировка в логистике	экзамен	6	2

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-13	Технология и технологическое обеспечение в логистических системах	зачет	6	2
ПК-13	Транспортно-экспедиционная деятельность	зачет	6	2
ПК-13	Управление запасами в логистике	экзамен	6	2
ПК-13	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	2
ПК-13	Логистика распределения	зачет	7	3
ПК-13	Логистическое администрирование	экзамен	8	4
ПК-13	Логистика складирования	экзамен	8	4
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4

Заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Теория организации	экзамен	2	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	2	1
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	2
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	3	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	3	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	3	2
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	4	3
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	4	3
ПК-8	Документационное обеспечение управления	экзамен	2	1
ПК-8	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	4	2
ПК-8	Управление операциями			
ПК-8	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-8	Логистика производства	зачет	4	2
ПК-8	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-8	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-13	Организация производства	экзамен	3	1
ПК-13	Риск-менеджмент	экзамен	3	1
ПК-13	Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски			
ПК-13	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	3	1
ПК-13	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	4	2
ПК-13	Управление операциями			
ПК-13	Логистика снабжения	зачет	4	2
ПК-13	Транспортировка в логистике	экзамен	4	2
ПК-13	Технология и технологическое обеспечение в логистических системах	зачет	4	2
ПК-13	Транспортно-экспедиционная деятельность	зачет	4	2
ПК-13	Управление запасами в логистике	экзамен	4	2
ПК-13	Логистика распределения	зачет	4	2
ПК-13	Логистическое администрирование	экзамен	5	3
ПК-13	Логистика складирования	экзамен	5	3
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 4 балла - 2 балл - 0 баллов »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КОЛЛОКВИУМ

Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.

Коллоквиум оценивается по следующим показателям:

1. Глубокое и прочное усвоение программного материала;
2. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания;
3. Владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ;
4. Владение профессиональной терминологией;
5. Полный конспект лекционных материалов.

Критерии оценивания коллоквиума

Студент полностью раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию и символику; продемонстрировал сформированность и устойчивость полученных знаний. Возможны одна-две неточности при ответе на дополнительные вопросы, которые студент легко исправил по замечанию преподавателя.	20 баллов
Ответ студента имеет один из недостатков: в изложении вопроса допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, не исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, легко исправленные по замечанию преподавателя.	15 баллов
Студент неполно раскрыл содержание вопроса, но показал общее понимание материала и продемонстрировал умения, достаточные для дальнейшего усвоения программного материала; имеет затруднения или допустил ошибки в определении понятий, использовании терминологии и исправил их после нескольких наводящих вопросов преподавателя.	10 баллов
Студент обнаружил полное незнание и непонимание изучаемого учебного материала по дисциплине или не смог ответить ни на один из дополнительных вопросов по изучаемому материалу.	0 баллов

Шкала оценивания коллоквиума

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

компетенции				
--------------------	--	--	--	--

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставленные отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

Баллы по дисциплине*	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине*	Незачет			Зачет			
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Не предусмотрено учебным планом

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ОПК-6	Пороговый	основные понятия и определения по дисциплине финансово-экономические обоснования управленческих решений	анализировать эффективность использования всех ресурсов предприятий; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения	знаниями в области анализа финансово- хозяйственной деятельности для принятия решений в области операционной (производственной) деятельности
	Высокий	сущность экономической эффективности производства, пути ее повышения и методику расчета; методы определения производственного потенциала предприятия; методы определения и рационального использования производственных ресурсов; организационно-экономические методы	использовать различные количественные методы для аналитических вычислений, прогнозов и т.п.; устанавливать причинно-следственные связи явлений в экономике предприятия	способностью применять на практике знания в области анализа финансово- хозяйственной деятельности для принятия решений в области операционной (производственной) деятельности
	Повышенный	методы управления научно-техническим прогрессом на предприятиях и повышения качества продукции; механизм формирования себестоимости, прибыли, рентабельности, цены на продукцию	выявлять резервы повышения эффективности функционирования экономики предприятия.	методами принятия решений в управлении операционной(производственной) деятельности современному состоянию информационных технологий.
ПК-8	Пороговый	фундаментальные основы финансового менеджмента; принципы организации операционной деятельности	планировать операционную деятельность организации	основными методами документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
	Высокий	основные методы и инструменты управления операционной деятельности организации	оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	на базовом уровне навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
	Повышенный	методы управления операциями; методы формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы	пользоваться методами реализации основных управленческих функций(принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	на высоком уровне навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-13	Пороговый	положения концепции процессного подхода к управлению; методы принятия решений в управлении операционной деятельностью; основные существующие подходы к развитию организационных систем	оценивать сильные и слабые стороны бизнес-процессов	навыками разработки моделей бизнес-процессов
	Высокий	принципы реинжиниринга бизнес-процессов; методологию моделирования бизнес-процессов	проектировать новые бизнес-процессы с учетом требований клиентов и ограничений, имеющихся в организации; выявлять и анализировать бизнес-процессы организации	навыками перепроектирования бизнес-процессов на основе принципов реинжиниринга
	Повышенный	характеристику моделей бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	навыками анализа результатов моделирования бизнес-процессов и реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций; навыками принятия решений в управлении операционной деятельностью в условиях использования процессного подхода

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п.Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

38.03.02 Менеджмент, направленность «Логистика»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....			
Итоговый уровень:			

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессио- нальных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельно- сти № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

4. 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.

Контрольная работа №1.

«Организация простого производственного процесса»

Задание 1. Построить графики движения партии деталей и рассчитать длительность технологического цикла по всем видам движения, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно составляет: $t_1=2$, $t_2=1$, $t_3=3$, $t_4=2$, $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии равен 1 шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

Задание 2. Определить длительность производственного и технологического циклов обработки партии деталей при разных видах движений, построить графики процесса обработки партии деталей при следующих исходных данных: величина партии деталей $n=12$ шт, величина транспортной партии $p=6$ шт, среднее межоперационное время $t_{мо} = 2$ мин, режим работы – двухсменный, длительность рабочей смены $t_{см} = 8$ ч, длительность естественных процессов $t_e = 35$ мин, технологический процесс обработки представлен в таблице.

Технологический процесс обработки деталей

Номер операции	Операция	Кол-во единиц оборудования (Спрі), шт.	Норма времени(t _i), мин
1	Токарная	1	4,0
2	Фрезерная	1	1,5
3	Шлифовальная	2	6,0

Кейс-задача №1.

Калифорнийский автоклуб обновляет процесс обслуживания клиентов

Три миллиона клиентов автомобильного клуба California State Automobile Association (CSAA), рассчитывающих на его услуги, нередко относятся к нему как к настоящему члену семьи, которому безгранично доверяют.

И все же CSAA — отнюдь не "папочка с мамочкой". Если бы эта компания была корпорацией открытого типа, то с ее активами, составляющими 3,2 миллиардами долларов, CSAA вошла бы в список 500 наиболее диверсифицированных крупнейших финансовых фирм США. В сети, состоящей из 72 районных офисов на территории Северной Калифорнии и Невады, работают 5700 служащих. Диверсифицированные операции CSAA варьируются от продажи путеводителей, неотложного ремонта и обслуживания автомобилей до торговли билетами на самолеты, страхования недвижимости и средств передвижения и продажи дорожных чеков.

Два года назад компания начала реализовывать долговременную программу обновления бизнес-процесса. В операционном центре, расположенном на 23 этаже главного офиса компании в Сан-Франциско, специально сформированные группы служащих буквально "под микроскопом" рассмотрели каждый бизнес-процесс фирмы. Они стремятся найти способы улучшить операции и повысить их эффективность и при этом они пытались одновременно сохранить добрые и прочные связи со своими клиентами, что всегда было гордостью этой компании.

"Для нас очевидно, что старые приемы бизнеса в будущем работать не будут, и что нам необходимы какие-то фундаментальные перемены", — говорит вице-президент и генеральный менеджер отдела страхования Грегори А. Смит. Были поставлены следующие цели: трехкратное улучшение качества обслуживания клиентов; сокращение базовых расходов на 20%; повышение разнообразия работы служащих и расширение возможностей карьерного роста. Для повседневных операций, на которых основан бизнес компании, были также намечены весьма амбициозные цели, в частности касающиеся сокращения времени обслуживания: 2 дня вместо 25 на возобновление страхового полиса для автомобилистов, 2 дня вместо 21 на возобновление страхового полиса по недвижимости; 7 минут вместо 13 на регистрацию предварительного заказа номера в гостинице.

Обновление рабочих заданий

Благодаря реализации программы обновления CSAA разработала иную систему обслуживания клиентов, центром которой стала принципиально новая должность, названная "консультант по обслуживанию членов клуба". Человек, нанятый на такую работу, должен уметь удовлетворять 80% потребностей клиента, начиная с оформления проката автомобиля до обработки заявления о выплате страхового возмещения. Остальные 20% вопросов решаются специалистами, выезжающими на место только в том случае, если требуется больший опыт и знания.

Для поддержки работы таких консультантов по обслуживанию была создана новая информационная система, объединяющая данные, которые до последнего времени содержались в трех разных информационных системах. Такой подход обеспечивает консультантов возможностью незамедлительно решать проблемы большинства членов клуба.

В настоящее время процесс обновления CSAA находится в состоянии развития; реализация экспериментальных программ и тестов в развернутом виде намечена на следующий год. Однако еще до того, как в прошлом году компания приступила к осуществлению задуманного проекта, была спланирована предварительная фаза, призванная выявить срочные меры для ускорения операции.

Три срочные меры

Первая немедленная мера заключалась в том, что региональным офисам предоставили право самостоятельно выдавать застрахованным членам клуба документы о выплате страховки, которые раньше должны были проходить через главный офис CSAA. Вторая мера состояла в увеличении сроков действия членских карточек с одного года до двух, что в результате дало экономию в 500 тысяч долларов. Средний срок обработки новых заявлений сократили с шести до трех дней; доля страховых полисов на новые автомобили, которые приходилось "переделывать" (т.е. обрабатывать больше одного раза), упала с 50 до 16%. В целом перечисленные выше срочные меры дали экономию в размере около 4 миллионов долларов.

Всесторонний отчет об обследовании

В компании сформировали четыре специальные группы, отображающие основной состав операций CSAA: продажи, прием на страхование, работа со страховыми исками и обслуживание (т.е. все главные функциональные зоны). Кроме того, создали еще одну группу стратегического маркетинга, призванную заниматься более широкими вопросами. Силами этих групп был составлен всесторонний отчет об обследовании членов и служащих клуба CSAA в ретроспективе. Был проведен опрос клиентов о качестве обслуживания и продукте компании как в целевых группах, так и во время посещения региональных офисов. Служащим фирмы задавали ряд вопросов об их работе, включая следующий: "Что бы вы сделали, став на один день президентом корпорации CSAA?"

Отчет показал удивительное единство мнений клиентов и служащих по многим вопросам. Так, например, больше всего нареканий в обеих группах вызывал излишне сегментированный способ предоставления услуг компании CSAA. Клиенту, посетившему любой региональный офис, приходилось подходить к одному окошку, чтобы разобраться со страховым иском, к другому, — чтобы приобрести карту дорог, к третьему — для возобновления регистрации, к четвертому — для приобретения дорожных чеков и так далее для всех дополнительных услуг. Исполнительный вице-президент Джеймс П. Молинелли описал такой подход следующим образом: "Это не обслуживание, а какая-то игра в пинг-понг". Если клиент звонил в офис, то служащий, занимающийся приемом на страхование, не мог ответить на вопрос, касающийся путешествия или исков, и ему приходилось переправлять звонок на другой телефонный номер.

Проблемы телефонного обслуживания

Телефонное обслуживание в компании, по мнению клиентов и по мнению служащих, оставляло желать лучшего. Члены клуба говорили о непонятных сообщениях на автоответчиках и о продолжительных ожиданиях ответа на свой вопрос. Согласно одному из исследований, около 30% звонивших клали трубку прежде, чем получали необходимую им информацию. Вместо того чтобы бороться с проблемами телефонной связи, многие клиенты предпочитали лично посещать региональный офис и решать вопросы на месте. Однако раздутые штаты офисов слишком дорого обходились компании, и такой подход не мог решить долговременные проблемы.

Клиенты и служащие сошлись и в том, что деятельность CSAA стала настолько разнообразной, что стало просто трудно определить диапазон предоставляемых ею услуг. Так, например, многие автомобилисты — владельцы страховых полисов заявили, что даже не подозревали, что эта компания занимается также страхованием недвижимости.

Кроме внутренних аспектов, обновление было направлено также на операционную среду, очень сложную. На каждую арену бизнеса CSAA выходили все новые и новые конкуренты — от производителей автомобилей, предлагающих водителям свои собственные услуги по неотложному ремонту машин на дорогах, до компаний, внедривших компьютерные системы, позволяющие путешественникам заказывать билеты на авиарейсы, не выходя из дому.

Стань фанатом

Группы по обновлению бизнес-процесса решали эти и другие вопросы в ходе ряда собраний, характер которых был описан группой обслуживания следующим образом: "Стань умнее — Стань фанатом — Стань серьезнее — Продолжай".

Как говорит менеджер отдела почты и обработки документации Филлис М. Лов, работавшая в одной из групп: "основные правила этих собраний были таковы: никаких закрытых повесток дня, все должно быть открытым, честным и убедительным. На этих собраниях мы часто меняли решения, вели напряженные переговоры и шли на компромиссы".

Центральным вопросом обсуждения стала излишне фрагментированная структура предоставления услуг CSAA, при которой прием на страхование проводился в одном месте, а дорожные услуги — в другом. Основной новацией в этой области стало введение должности консультанта по обслуживанию членов клуба, однако для того, чтобы эта мера заработала, необходимо было реализовать широкую программу переподготовки служащих в пределах всего диапазона услуг компании, а также создать компьютерную систему, которая объединила бы всю основную информацию и сделала ее доступной для консультантов. Для этого трое сотрудников региональных офисов прибыли в главный офис компании, чтобы пройти трехнедельный курс интенсивного обучения. Они также помогали в проектировании, разработке и тестировании прототипа системы для поддержки работников на этой новой должности.

Пробную проверку новой модели бизнеса провели, когда эта группа начала работать по сценарию, имитирующему работу в офисе CSAA в будущем. "Клиенты", роль которых играли служащие, взаимодействовали с сотрудниками компании, игравшими роль консультантов по обслуживанию. В ходе такого прогона сценария были выявлены элементы модели, требовавшие модификации. Кроме того, в течение двух месяцев проводилась такая же имитация работы руководства высшего звена компании в новых условиях.

Тем временем по отношению ко всему персоналу компании CSAA группы неуклонно придерживались политики: "Разъяснение, разъяснение и еще раз разъяснение". Проводились демонстрационные занятия и собрания на местах, рассылались информационные бюллетени, расклеивались пояснительные плакаты, а также был отснят ряд видеofilмов под названием "Новые указания", в которых логически обосновывалась новая программа, а это помогало подготовить людей к грядущим переменам.

Продажа по сценариям

Новая мощная информационная система призвана освободить консультантов по обслуживанию от бумажной работы, чревато большим количеством ошибок. Экранные компьютерные подсказки придут на смену рассыпям напоминающих записок, приколотых к информационным доскам, и будут немедленно сообщать работникам о любых текущих изменениях правил и процедур. Более того, система позволит консультанту быстро просматривать несколько разных пробных сценариев для клиента, который, например, хочет узнать, как изменение суммы, подлежащей вычету по страховке, повлияет на его страховой взнос.

В настоящее время программа обновления реализуется пятью объединенными группами, основное внимание которых направлено на переподготовку персонала, разработку критериев эффективности и новых информационных технологий.

"Мы стараемся создать учебную среду на будущее для всех уровней служащих, от канце-

лярского персонала до руководителей высшего звена", — говорит региональный менеджер по страховым искам Джон Кларк, работающий сразу в двух группах, занимающихся обновлением.

Все услуги — в одном месте

В этой программе обновления присутствует некоторый аспект движения "назад в будущее". "В прошлом, когда региональные офисы были небольшими, клиент мог прийти и поговорить о любой своей проблеме с любым служащим. Каждый работник должен был знать хотя бы основы обязанностей всех других сотрудников, а результате чего клиенту, как правило, не приходилось путешествовать от окошка к окошку", — вспоминает исполнительный вице-президент Джеймс П. Молинелли. Теперь эта успешная практика возрождается в компании CSAA в видоизмененном осовремененном виде.

Вопросы:

1. Опишите процесс обслуживания клиентов в компании CSAA и обсудите разные фазы ее программы обновления.

2. Обсудите роль основных движущих сил в разработке нового проекта

Кейс-задача №2.

Бригадная работа на Volvo.

Компания Volvo пытается определить, устаревают ли сборочные линии по мере исчезновения массовых рынков. В 1974 году Volvo, шведский производитель автомобилей, демонтировала сборочную линию на своем заводе в Калмаре (Швеция). Линию заменили на систему, при которой автомобили собирались небольшими децентрализованными рабочими бригадами. Руководители Volvo верят, что бригады и возврат к мастерству улучшит качество и повысит гордость рабочих за свою работу. Вера руководства Volvo в бригадную форму работы так сильна, что эта система введена и на новом заводе в Уддевалла, Швеция.

Строительство завода в Уддевалла закончено в 1990 году на нем должны выпускать 740-ю и 940-ю модели. К концу 1991 года завод производил около 22 тысяч автомобилей в год; при выведении его на полную мощность он должен производить 40 тысяч автомобилей в год при 1000 занятых на нем рабочих. На этом заводе самоуправляемые бригады, состоящие из 8—10 рабочих, собирали автомобили от начала до конца. Собираемые автомобили не двигались по конвейеру от одного рабочего к другому, а собирались в стационарных условиях. Специальное устройство поворачивало или наклоняло автомобиль, когда это было необходимо рабочему для выполнения определенных сборочных работ. Каждая бригада имеет высокую степень автономности и ответственности; они сами устанавливают для себя время перерывов и составляют график отпусков, а также перераспределяют работу в отсутствие одного из членов бригады. Бригады также принимают участие в принятии решений и несут ответственность по различным вопросам, включая контроль качества, планирование производства, разработку рабочих процедур, обслуживание оборудования и заказы поставщиков.

Рабочим на заводе в Уддевалла платят за результат. Дополнительно к зарплате выплачивают премии за высокое качество и производительность и за выполнение еженедельных поставок. Здесь нет контролеров и мастеров. Каждый из шести производственных цехов состоит из 80-100 работников, поделенных на сборочные бригады. В каждой бригаде есть координатор (выбираемый на ротационной основе), который непосредственно контактирует с менеджерами. Чтобы удостовериться в работоспособности системы, работникам предоставляют полную информацию. Volvo не останавливается ни перед чем, чтобы рабочие прониклись глубоким пониманием истории, традиций и стратегии компании. Поддерживается свободный поток информации, и рабочие знают все — от сборочных процессов до самых последних инноваций.

Новая система в Уддевалла оказалась не совсем успешной. Несмотря на повышение дисциплины, уменьшение количества прогулов, производительность не так высока, как на заводе в Генте, Бельгия, где сборка автомобилей на конвейере занимает вдвое меньше времени. Леннерт Эрикссон, руководитель профсоюза рабочих на заводе в Уддевалла, считает, что примененный подход здесь сработает: "Я убежден, что работа таких бригад будет успешной и конкурентоспособной. Наша следующая цель — работать лучше, чем это делают на заводе в Кальмаре, а затем лучше, чем в Генте".

Volvo много инвестирует в обучение рабочих на заводе в Уддевалла. Во-первых, работники проходят начальный 16-недельный курс, как часть 16-месячной программы обучения, по которой рабочих обучают работе на сборочном конвейере. Рабочих поощряют делиться друг с другом опытом и обмениваться идеями.

Как профсоюз, так и управляющие уверены, что новая система улучшит организацию. Но на это необходимо время. Система к каждому предъявляет ряд требований, и поэтому введению этой системы оказывают сопротивление. Так же как и другие производители автомобилей, Volvo не избежала уменьшения продаж своих автомобилей. Но некоторые эксперты рассматривают Volvo как компанию, куда следует инвестировать средства после начала подъема. Акции фирмы на бирже поднялись в цене с 35 пунктов в начале 1991 года до 60 спустя год, в то время как стоимость акций GM, Ford и Chrysler продолжала падать от уровня 1991 года. Инвестиционная фирма Bear Stearns считает, что прибыль Volvo будет расти. Прилагая усилия, чтобы стать одним из самых крупных мировых производителей автомобилей, Volvo в то же время укрепляет сотрудничество с французским производителем автомобилей Renault и японским Mitsubishi.

Вопросы:

1. Какое различие между бригадами на заводе в Кальмаре и бригадами самоуправления в Уддевалле?
2. Насколько важно предоставление дополнительных полномочий работникам завода Volvo в Уддевалле?
3. Как вы думаете, почему наблюдается сопротивление введению бригадной работы на заводе в Уддевалле? Каким образом Volvo может сломить это сопротивление?
4. Завод в Уддевалле был закрыт в 1994 году. Почему там так и не смогли достичь такой производительности труда, как на заводе в Генте? (Совет: не забывайте, что Уддевалла находится в Швеции, а Гент — в Бельгии.)

Тематика вопросов к коллоквиуму №1.

1. Сформулируйте сущность предприятия.
2. В чем отличие промышленных и сервисных организаций?
3. Перечислите основные функции предприятия.
4. Какими свойствами обладает предприятие как система?
5. Какие основные тактические задачи ставятся в управлении операциями?
6. Что понимается под производственным процессом?
7. Дайте классификацию производственных процессов.
8. В чем различие основных, вспомогательных, обслуживающих и управленческих производственных процессов?
9. Какова структура производственного цикла?
10. Какие виды сочетания операций применяются в производственном процессе?
11. Приведите 5 уровней механизации и автоматизации производственных процессов. В чем их отличие друг от друга?

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Производственный менеджмент в системе управления предприятием
2. Современная концепция управления предприятием
3. Системный подход в изучении производственного менеджмента
4. Предприятие в системе предпринимательской деятельности
5. Общая характеристика предприятия. Признаки предприятия
6. Организационно-правовые формы предприятия
7. Внешняя и внутренняя среда предприятия. Понятие потенциала предприятия
8. Конкурентоспособность предприятия
9. Производственная (операционная) стратегия предприятия
10. Формирование стратегии продукта. Жизненный цикл продукта
11. Исследовательская стадия проектирования продукта (НИОКР)
12. Конструкторская подготовка производства нового продукта
13. Технологическая подготовка производства
14. Организационно-экономическая подготовка производства
15. Стратегия процесса. Процессный подход к управлению
16. Основные, вспомогательные и обслуживающие процессы
17. Производственный процесс на предприятии. Принципы организации производственного процесса
18. Принципы рациональной организации производственного процесса
19. Формы организации и типы производства
20. Типы производства и их технико-экономическая характеристика
21. Производственный цикл и его структура
22. Производственный процесс, понятие и структура. Технологический процесс. Естественные процессы
23. Способы обработки деталей, их сравнительная характеристика
24. Организация производственного процесса во времени и в пространстве. Виды движения предметов труда
25. Производственный цикл, проблемы минимизации
26. Стратегия размещения предприятия. Факторы, влияющие на размещение
27. Стратегия организации производства. Производственная структура
28. Организационная структура управления предприятием
29. Методы (способы) организации производства
30. Организация поточного производства на предприятии
31. Способы организации поточного производства
32. Партионный и поточный методы организации производства
33. Расчет основных параметров поточной линии
34. Расчет количества рабочих мест на поточной линии
35. Понятие производственной инфраструктуры. Стратегия обслуживания производства
36. Организация транспортного хозяйства
37. Расчет необходимого количества транспортных средств
38. Организация инструментального хозяйства
39. Планирование потребностей в инструменте
40. Организация ремонтных работ на предприятии
41. Организация технического обслуживания и ремонта оборудования
42. Организация складского хозяйства

43. Организация энергетического хозяйства
44. Система планов предприятия
45. Стратегическое планирование
46. Текущее планирование. План производства. Финансовый план
47. Финансовое обеспечение предприятия
48. Управление операциями в производстве
49. Направления развития хозяйственного управления
50. Антикризисное управление. Реформирование предприятия
51. Интегрированные системы планирования и управления предприятием (MRP-II, ERP)
52. Риски в управлении предприятием
53. Реализация стратегических изменений
54. Реинжиниринг бизнес-процессов. Совершенствование процессов и операций
55. Система управления качеством продукции

Примерный перечень практических заданий для зачета

1. Построить графики движения партии деталей и рассчитать длительность технологического цикла по всем видам движения, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно составляет: $t_1=2$, $t_2=1$, $t_3=3$, $t_4=2$, $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии равен 1 шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

2. Определить длительность производственного и технологического циклов обработки партии деталей при разных видах движений, построить графики процесса обработки партии деталей при следующих исходных данных: величина партии деталей $n=12$ шт, величина транспортной партии $r=6$ шт, среднее межоперационное время $t_{mo} = 2$ мин, режим работы – двухсменный, длительность рабочей смены $t_{см} = 8$ ч, длительность естественных процессов $t_e = 35$ мин, технологический процесс обработки представлен в таблице.

Технологический процесс обработки деталей

Номер операции	Операция	Кол-во единиц оборудования (Спрі), шт.	Норма времени(t_i), мин
1	Токарная	1	4,0
2	Фрезерная	1	1,5
3	Шлифовальная	2	6,0

3. Определить такт поточной линии; число рабочих мест на линии; длину рабочей части конвейера и всей замкнутой ленты; программу выпуска изделий за сутки.

Сборка изделия производится на поточной линии, оснащенной рабочим конвейером пульсирующего действия. Длительность технологического цикла сборки изделия на конвейере — 36 мин. Скорость движения конвейера — 6 м/мин. Время перемещения изделия с одного рабочего места на другое в пять раз меньше времени выполнения каждой операции. Шаг конвейера — 1,8 м. Радиусы приводного и натяжного барабанов — 0,3 м. Режим работы поточной линии — двухсменный. Продолжительность рабочей смены — 8 ч. Регламентированные перерывы на отдых — 30 мин в смену.