

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):	«Менеджмент организации»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, очно-заочная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ушакова Е.В.

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

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 основе методоло-	методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; методами диагностирования финансово-экономического состояния организации

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

	гии 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) «Менеджмент организации».

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

Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Маркетинг, Управление изменениями, Экономика организаций (предприятий), Организация производства, Производственный (операционный) менеджмент, 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, Документационное обеспечение управления, Инновационный менеджмент, Планирование деятельности малого предприятия, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая практика, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков.

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).

Очно-заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		6
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16

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

Самостоятельная работа студента (СР)	72	72
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	72	72
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	36	36
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.

Заочная форма обучения:

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

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

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.

Очно-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.	6	2	2	0	12	2	
2	Планирование операционной системы и производственных мощностей организации.	6	2	2	0	12	2	
3	Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг	6	0	2	0	12	2	
4	Формирование операционной системы предприятия.	6	4	4	0	12	4	
5	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия.	6	4	2	0	12	4	
6	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	6	4	4	0	12	4	
	Итого:		16	16	0	72	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.

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	2	0	0	15	2	
4	Формирование операционной системы предприятия.	4	0	0	0	14	4	
5	Операционный менеджмент и конкурентная стратегия.	4	2	0	0	14	4	
6	Организация производственного процесса на	4	0	2	0	18	4	

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

	предприятия в производственном менеджменте						
	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: -	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	Опрос №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: -	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	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 планов. Последовательное календарное планирование. Практически методы календарного планирования. Планирование материального обеспечения. Планирование производственных ресурсов. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Планирование и управление процессом производства товаров и предоставления услуг	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	Опрос №2

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

	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: -	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	Опрос №3
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: -	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	Кейс-задачи №1
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: -	ОПК-6, ПК-8, ПК-13	Контрольная работа №2
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	Беседа

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

2	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	Пр	4	Дискуссия
---	---	----	---	-----------

Очно-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	Беседа
2	Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте: Организация производственного процесса на предприятии в производственном менеджменте	Пр	4	Дискуссия

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	Беседа
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)

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

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. Алексеева [и др.] ; ответственные редакторы Д. Г. Алексеева, 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: <http://www.urait.ru>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://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: arch.neicon.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.cfin.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, персональными 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 устройства), 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

38.03.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

Программа прикладного бакалавриата

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.ДВ.07.02 Управление операциями

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

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	4
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	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	1
ПК-13	Управление операциями			
ПК-13	Планирование деятельности малого предприятия	экзамен	6	2
ПК-13	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	2
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	3

Очно-заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-6	Теория организации	экзамен	4	2
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	4	2
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	5	3
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	5	3
ОПК-6	Организация производства	экзамен	6	4
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	6	4
ОПК-6	Управление операциями			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	8	5
ПК-8	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	6	1
ПК-8	Управление операциями			
ПК-8	Инновационный менеджмент	экзамен	7	2
ПК-8	Документационное обеспечение управления	экзамен	8	3
ПК-8	Производственная практика: технологическая практика	зачет с оценкой	9	4
ПК-8	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	9	4
ПК-13	Организация производства	экзамен	6	1
ПК-13	Риск-менеджмент	экзамен	6	1
ПК-13	Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски			
ПК-13	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	6	1
ПК-13	Управление операциями			
ПК-13	Планирование деятельности малого предприятия	экзамен	6	1
ПК-13	Учебная практика: практика по получению первичных про-	зачет с оценкой	6	1

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

	фессииональных умений и навыков			
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	9	2

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	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	Планирование деятельности малого предприятия	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

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.

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

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

ОПРОС

Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Показатели и критерии оценивания собеседования, опроса

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	Полнота и глубина ответа	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию «выполнен - частично выполнен - не выполнен» , что соответствует следующему распределению баллов «2 балла - 1 балл - 0 баллов»
2	Логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией)	
3	Рациональное использование приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели)	
4	Умение поддерживать и активизировать беседу, корректное поведение	
5	Рациональное использование времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов)	

Шкала оценивания собеседования, опроса

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за собеседование, опрос представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

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 (выставлении 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

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

*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
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	использовать различные количественные методы для аналитических вычислений, прогнозов и т.п.; - устанавливать причинно-следственные связи явлений в экономике предприятия	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	теоретические основы, технологию и методы разработки и принятия управленческих решений	применять методы и программные средства обработки деловой информации	практическими навыками по оформлению и составлению документов

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

	Высокий	правила составления, оформления и оперативного хранения управленческих документов	составлять и оформлять наиболее распространенные виды документов, применяемые в управленческой деятельности с учетом их назначения	навыками и инструментарием операционного планирования
	Повышенный	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	Пороговый	научные основы управленческой деятельности в области процессного управления, основные принципы и концепции	использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием методологии процессного управления	методами анализа и проектирования бизнес-процессов
	Высокий	основные бизнес-процессы в организации	моделировать и оптимизировать бизнес-процессы	методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности
	Повышенный	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 основе методологии процессного управления	методами диагностирования параметров моделей бизнес-процессов; методами диагностирования финансово-экономического состояния организации

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.

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

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.).

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

На основании данных BOL на ключевых производственных участках и предварительного варианта главного календарного плана на четыре недели определите нагрузку производственных мощностей по участкам на весь период.

Исходные данные

Таблица 1. Предварительный главный календарный план

Продукт	Недели			
	1	2	3	4

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

А	3000	5000	2000	3000
В	4000	2000	5000	4000

Таблица 2. Список трудовых ресурсов по ключевым производственным участкам

Участок	Продукт	
	А	В
2	0,21	0,07
10	0,06	0,10
16	0,11	0,08

Контрольная работа №2

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 $r=6$ шт, среднее межоперационное время $t_{mo} = 2$ мин, режим работы – двухсменный, длительность рабочей смены $t_{cm} = 8$ 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

Вопросы к опросу №1

1. Дайте определение понятию «организация».
2. Какие ресурсы выделяют при управлении операциями?
3. В чем отличие промышленных и сервисных организаций?
4. Какие типы перерабатывающих подсистем вы знаете?
5. Какие существуют квалификационные признаки операционных систем?
6. Перечислите различия между организациями серийного и единичного производства.
7. В чем заключается главная цель управления операциями?
8. Какие основные задачи решаются для достижения целей управления операциями?
9. Какие основные стратегические задачи ставятся в управлении операциями?
10. Какие основные тактические задачи ставятся в управлении операциями?

Вопросы к опросу №2

1. Опишите основные задачи производственного планирования.
2. Какие виды производственных мощностей вы знаете?

3. В чем заключается значимость MRP и MRP II на производстве?
4. Назовите основные способы выбора месторасположения организации.
5. От чего зависит размещение производственных мощностей?
6. Назовите цели размещения производственных мощностей.
7. Какие способы размещения производственных мощностей существуют?

Вопросы к опросу №3

1. Особенности предприятий индивидуального типа производства.
2. Характеристики серийного типа производства.
3. Как подразделяется серийное производство?
4. Характеристики массового типа производства.
5. Признаки сравнительной характеристики различных типов производства.
6. Методы организации производства.
7. Характеристики индивидуального метода организации производства.
8. Характеристики серийного метода производства.
9. Характеристики поточного метода производства.
10. Сущность системы «точно вовремя».
11. *Что такое производственная структура?*
12. *Какие бывают виды производственных структур?*
13. *Какие факторы определяют характер производственной структуры предприятия?*
14. *Дайте классификацию видов участков и цехов.*
15. *По каким направлениям развивается производственная структура в современных условиях?*
16. *Как влияет выбор стратегии развития на изменение производственной структуры?*
17. *По каким этапам готовится проект развития производственной структуры?*
18. *Назовите показатели оценки уровня производственной структуры.*

КЕЙС-ЗАДАЧА № 1

Задание 1. «ИКЕА – особенность оптимизации операционной деятельности»

ИКЕА – яркий пример европейской компании, успешно функционирующей в 40 странах мира, в том числе и в РФ. Численность сотрудников, работающих в группе компаний ИКЕА в 2009 г. насчитывает 118 тыс. чел. В течение 2008 г. 231 магазин ИКЕА посетили 522 млн чел. в 24 странах мира. В 2007 г. был открыт 21 новый магазин по всему миру. Один только тираж каталогов превышает 191 млн шт. и выходит на 27 языках мира в 54 вариантах. Около 1300 поставщиков по всему миру снабжают магазины ИКЕА товарами через 28 больших складов в 16 странах. Ассортимент магазинов достигает 9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера. Почти 67% изделий поступают из Европы, 30% из Азии и 3% из Северной Америки. Ведущие страны-поставщики: Китай, Польша, Швеция, Италия и Германия. Промышленная группа ИКЕА Swedwood производит продукцию на 35 фабриках в 9 странах мира. В 2006 г. одна только ИКЕА обеспечивала половину всего мебельного экспорта России. Это помогает ИКЕА оптимизировать процесс поставки товаров в свои европейские магазины. «Старый континент» отвечает за 81% всех продаж и 66% закупок (на Востоке закупается «всего лишь» 1/3 товаров). В 2008 г. объем продаж достиг 22 млрд 498 млн евро (за вычетом налога с продаж), при этом первыми пятью странами с лучшими показателями продаж были Германия (16%), США (10%), Великобритания (9%), Франция (9%) и Швеция (7%). На рис. 1 представлена диаграмма роста годовых оборотов продаж ИКЕА начиная с 1954 г.



Как видно из рис. 1, рост объемов продаж отмечается на протяжении всех лет существования организации.

Концепция работы ИКЕА была разработана ее основателем Ингваром Кампрадом (Ingvar Kamprad). Она заключается в том, чтобы обеспечивать потенциальных потребителей функциональной мебелью хорошего качества, доставляемой без задержки, по низкой цене, чтобы обеспечить ею как можно большее число покупателей. Для послевоенного рынка 1950-х гг. эта идея была инновационной по своей природе. Мебель в то время была дорогостоящей и предназначалась для людей с высокими доходами.

Основой такой концепции стала идея основателя фирмы И. Кампрада – как можно больше снизить издержки во всех областях бизнеса. В результате им были разработаны новые способы дизайна и продажи мебели. Прежде всего за счет перевода производства в страны, где затраты на рабочую силу значительно меньше. Пионером в этом стала Польша (экспорт продукции с 1961 по 1998 г. возрос с 69 тыс. крон до размера почти в 2 млрд крон), затем были опробованы и другие страны, в том числе и Китай.

Во-вторых, было решено использовать в производстве более дешевые сорта древесины, а также приобрести лесные участки, что способствовало повышению контроля всего процесса. Таким образом, были заложены основы вертикальной интеграции предприятий в группу Swedwood. В настоящий момент в промышленную группу Swedwood входят 38 предприятий в 11 странах мира.

В-третьих, анализ затрат на перевозку показал, что их можно сократить на 80% за счет использования плоских картонных коробок при транспортировке разобранной мебели.

В-четвертых, было принято решение предложить покупателям самостоятельно вывезти упакованную мебель из магазина и собирать ее на дому собственноручно.

В-пятых, были установлены уникальные отношения с поставщиками, которым был предложен гарантированный объем закупок по периодам в обмен на более низкую стоимость, что позволяет организовать массовое производство и как результат сократить издержки на производство.

Что касается продаж и закупок, российским подразделениям ИКЕА есть к чему стремиться. На сегодняшний день около 30% оборота российских магазинов ИКЕА обеспечивают товары российского производства, компания же стремится довести эту цифру до 40%. Еще в 2003 г. у ИКЕА было не так уж много российских поставщиков. Сегодня около 90 российских предприятий производят товары для шведского мебельного гиганта, и их число постоянно растет.

В-шестых, магазины компании располагаются, с момента основания и по сей день, за пределами городов, что позволяет минимизировать издержки на использование земли. Этим

политика компании ИКЕА отличалась от конкурентов, которые стремились располагать свои магазины в центре городов.

В-седьмых, согласно концепции компании в ИКЕА, налажена технология всеобъемлющего использования потенциала ресурсов. Так, древесина перерабатывается практически полностью (за исключением листьев), а из отходов от переработки изготавливаются брикеты, которыми можно топить печи и камины.

Функциональность, широкий ассортимент товаров (9500 артикулов, 80 тыс. вариаций разного цвета и размера) способствует привлечению разных категорий покупателей. Причем система управления добилась того, что во всех магазинах сети представлен однородный ассортимент товаров. Дизайн же товаров по-прежнему осуществляется в соответствии со шведской спецификой «демократичного комфорта». При этом именно ИКЕА ввела такие понятия, как “diversity” («разнообразие») и “free range” («свободный ассортимент») для адаптации стандартного ассортимента товаров к нуждам покупателей именно этого региона (например, покупателям в мусульманских странах предлагаются кисточки на диван).

Для увеличения удовольствия покупателей от посещения магазинов им предлагаются дополнительные услуги: рестораны буфетного типа, где можно приобрести продукты по выгодной цене; специальные игровые площадки для детей, на которых дети находятся под присмотром профессионалов, в то время как родители могут свободно совершать покупки.

Вопросы:

1. Дайте классификацию операций, выполняемых в магазинах ИКЕА.
2. В чем заключается концепция ИКЕА по привлечению покупателей?
3. Каким образом оптимизируется операционная деятельность в ИКЕА?

Задание 2. “Граница оптимизации операционных затрат NASA”

С 1992 г. философия менеджмента Национального комитета по авиации и исследованию космического пространства (NASA – National Aeronautics and Space Administration) в отношении космических полетов определена как более «быстрая, лучшая и дешевая» в разработке и осуществлении. По существу, такой философии придерживаются все организации, старающиеся выжить в современной сложной экономической среде с признаками глобализации, но при этом самым главным вопросом остается результативность в осуществлении деятельности. К сожалению, в NASA имеются примеры расхождения желаемого и действительного, поскольку семь из шестнадцати космических исследовательских аппаратов не достигли цели в связи с серьезными техническими неполадками. Последней катастрофой было исчезновение автоматического зонда стоимостью \$165 млн во время приближения к Марсу в начале декабря 1999 г. Серия неудачных запусков заставила NASA обратить пристальное внимание на управление проектами, осуществляемое Лабораторией реактивного движения (Jet Propulsion Laboratory – JPL) в г. Пасадене (штат Калифорния), которая отвечает за программу по исследованию Марса стоимостью \$356 млн, а также подробнее ознакомиться с деятельностью компании Lockheed Martin – главного подрядчика проектов. Дело в том, что именно политику чрезмерного снижения затрат, осуществляемую этой компанией, считали одной из главных причин срыва космических полетов. Lockheed Martin была откровенна в самооценке, отмечая, что в своем стремлении уложиться в запланированный уровень затрат и жесткий график работ, она, вероятно, не проверила должным образом аппарат для посадки на Марс (Mars Polar Lender), в частности осмотрела тормозные ракеты, используемые для спуска на поверхность планеты. Более того представители компании заявили, что политика сокращения затрат вынудила их принимать заведомо неперспективные решения, к которым можно отнести и отказ от использования телеметрического передатчика, с помощью которого инженеры центра управления полетом могли бы поддержи-

вать связь с аппаратом во время его спуска. Еще одна проблема заключается в значительном сокращении численности инженеров в компании Lockheed Martin и тяжелых условиях работы, которые буквально изматывали персонал (работать над проектом людям приходилось по 80-100 ч). Кроме значительных научных потерь, связанных с исчезновением спускаемого аппарата, Lockheed Martin, вероятно, лишится и части вознаграждения в размере \$12,5 млн. В NASA уже думают над тем, какими функциями следует оснастить очередной космический зонд. Новые системы коммуникаций и системы предотвращения инцидентов (которые первоначально были изъяты по причине ограниченности бюджета) могут увеличить расходы на производство нового космического аппарата на \$12 млн. Урок состоит в том, что пока люди, принимающие решения во всех видах организаций, действуют в условиях ограниченных ресурсов, критическое осмысление того, что является важным, а что – нет, должно происходить еще до принятия решения. Иначе катастрофы, как в случае со спускаемым аппаратом, будут повторяться вновь. В случае недостатка бюджета для производства абсолютно надежного устройства, рекомендуется уделять больше внимания общей эффективности и своевременности выполнения проекта, чем думать о возможном снижении затрат.

Вопросы:

- 1 Что представляет собой стратегия управления ресурсами в NASA?
- 2 Какое внимание в рассматриваемом примере уделяется качеству продукции, ее надежности?
- 3 В чем смысл оптимизации операционных затрат?
- 4 Чем определяется уровень эффективности операционных затрат?

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Операции (производство) как одна из базовых функций организации (предприятия).
2. История развития управления операциями (производством) как науки. Основоположники теории производственного менеджмента.
3. Модель производства изделия / оказания услуги как процесса трансформации (превращения) ресурсов в продукт. Типы выпускаемой продукции.
4. Особенности трансформационных процессов в сфере услуг. Особенности управления операциями в сфере услуг.
5. Процесс выполнения операций, основные понятия. Классификация процессов выполнения операций.
6. Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур.
7. Структура производственного цикла. Пути сокращения длительности производственного цикла.
8. Производственная мощность. Единицы измерения производственной мощности, показатели эффективности ее использования.
9. Информационная взаимосвязь производства с другими функциональными областями внутри организации.
10. Уровни планирования в организации. Взаимосвязь стратегических, тактических и оперативных решений при реализации операционной функции.
11. Планирование производственной мощности.
12. Разработка годовой производственной программы и ее распределение по плановым периодам.
13. Планирование материальных потребностей производства.

14. Календарное планирование производства. Системы оперативного планирования
15. Методы распределения работ и определения последовательности выполнения работ.
16. Графики Гантта и их использование в процессе управления производством.

Примерный перечень практических заданий для подготовки к зачету

1. Постройте схему организации серийного производства.
 2. Постройте схему организации единичного производства.
 3. Разработайте и обоснуйте возможные приоритетные стратегические и тактические цели организации на этапе роста.
 4. Разработайте и обоснуйте возможные приоритетные стратегические и тактические цели организации на этапе зрелости.
 5. Определите условия размещения производственных мощностей предприятия складского типа.
 6. Определите условия размещения производственных мощностей предприятия по производству молочной продукции типа.
 7. Определите условия размещения производственных мощностей предприятия по производству одежды.
 8. Определите условия размещения производственных мощностей предприятия по производству строительных материалов.
 9. Разработать для линейно-функциональной структуры управления организацией цепочку взаимодействия со службами информационных технологий.
 10. Разработать для дивизиональной структуры управления организацией цепочку взаимодействия со службами информационных технологий.
- Разработать для матричной структуры управления организацией цепочку взаимодействия со службами информационных технологий