

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций

УТВЕРЖДАЮ

(и.о.декана)

_____/В.В.Печковская/

«12» февраля 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки (специальность):

27.04.05 «Инноватика»

Форма обучения:

очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
На заседании Совета факультета
(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.05 «Инноватика» (программа магистратуры), утвержденным приказом МГУ от 22 июля 2011 года № 729 (в редакции приказов МГУ от 22 ноября 2011 года № 1066, от 21 декабря 2011 года № 1228, от 30 декабря 2011 года № 1289, от 22 мая 2015 года № 490, от 30 июня 2016 года № 746).

Год (годы) приема на обучение: 2019, 2020.

I. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Операционный менеджмент и управление цепями поставок» является формирование у студентов знаний о фундаментальных основах операционного менеджмента и управления цепями поставок, о содержании и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления, логике формирования операционной стратегии, о концепциях, моделях, методах и построения цепей поставок.

Задачами дисциплины являются:

- изучение понятийно-категориального аппарата в области операционного менеджмента и управления цепями поставок на современном инновационном предприятии;
- формирование представлений о процессном и традиционном функциональном подходах к управлению организацией, о стратегическом, тактическом и оперативном планировании деятельности компании;
- освоение современных методов анализа внешней и внутренней среды организации, выявления ее ключевых элементов и оценки влияния операций на издержки компании и качество продукции и услуг;
- формирование навыков и умений, необходимых для решения практических задач управления и планирования деятельности компании по проектированию изделий, производству товаров и оказанию услуг, управлению запасами, логистике.

В результате изучения данного курса обучающиеся получают знания о современных подходах к управлению операционной деятельностью предприятия и управлению цепями поставок, приобретут навыки и умения принятия управленческих решений в области проектирования, снабжения, производства, транспортировки, складирования и управления запасами.

II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Операционный менеджмент и управление цепями поставок» является дисциплиной по выбору профессионального блока вариативной части программы магистратуры.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управленческая экономика», «Моделирование и количественные методы анализа в бизнесе», «Стратегический менеджмент», «Финансовый менеджмент в высокотехнологичных отраслях», «Управление инновационными проектами», «Управления качеством», «Инновационное предпринимательство».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- фундаментальные положения экономики, стратегического менеджмента и теории инноваций;
- теоретические основы финансового анализа и инвестиционной деятельности;
- основные проблемы современной философии и подходов к их решению;

Уметь:

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

Владеть:

- навыками экономического и финансового анализа;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Операционный менеджмент и управление цепями поставок» обеспечивают успешное прохождение, таких дисциплин, как «Система разработки новых продуктов», «Инвестиции в инновации», «Управление бизнес-процессами», «Оценка и управление стоимостью компании», «Технологический аудит» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (3 семестр).

III. Требования к результатам освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

УК-2. Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

УК-3. Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

ОПК-2. Готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

ОПК-3. Способностью решать профессиональные задачи на основе философии, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере.

ОПК-4. Способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ПК-1. Способностью разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.

ПК-2. Способностью организовать работу коллектива в сфере своей профессиональной деятельности для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива.

ПК-3. Способностью произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на инновационный проект и осуществление инновационной деятельности в организации.

ПК-4. Способностью найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- сущность операционного менеджмента в области разработки, использования и совершенствования производственных систем, на основе которых производится продукция или услуги компании;
- историю развития операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента;
- принципы организации, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью компании;

- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления, логику формирования операционной стратегии;
- отличия между процессным и традиционным функциональным подходом;
- взаимосвязи между стратегическим, тактическим и оперативным планированием деятельности;
- классификацию и основные показатели материальных и других видов логистических потоков;
- основные концепции, модели и методы управления цепями поставок.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- оценивать влияние операций на издержки компании и качество продукции и услуг;
- планировать операционную деятельность организации;
- составлять планы производства, закупок и продаж;
- ставить цели и задачи производства, транспортировки, складирования и управления запасами;

Владеть:

- навыками решения практических задач управления и планирования деятельности компании по проектированию, производству товаров и оказанию услуг, управлению запасами, логистике;
- инструментарием систем управления и планирования ERP;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- методами анализа затрат в цепях поставок.

Иметь опыт применения методов управления цепями поставок в организации.

Форма обучения: очная.

IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

Рубежный контроль: контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

Итоговая аттестация в 3 семестре – зачет в устной форме собеседования.

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Операционный менеджмент и управление цепями поставок» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объём курса – 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 24 часа – аудиторная нагрузка, из которых 5 часов – лекции, 19 часов – семинары, 48 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

| Вид учебной работы | Всего часов |
|---------------------------------------|-------------|
| Контактные занятия (всего) | 24 |
| В том числе: | - |
| Лекции | 5 |
| Практические занятия (ПЗ) | - |
| Семинары (С) | 19 |
| Лабораторные работы (ЛР) | - |
| Самостоятельная работа (всего) | 48 |
| В том числе: | - |
| Домашние задания | 12 |
| Реферат | 12 |
| Подготовка к тестированию | 10 |
| Подготовка к опросу | 5 |
| Подготовка к контрольной работе | 5 |
| Вид промежуточной аттестации | |
| Зачет | 4 |
| Общая трудоемкость (часы) | 72 |
| Зачетные единицы | 2 |

VI. Структура и содержание дисциплины

| п/п | Раздел | Содержание (темы) |
|-----|---|--|
| 1 | Сущность операционного менеджмента и цепей поставок | <p>Определение производственного и операционного менеджмента.</p> <p>Место производственного и операционного менеджмента в системе менеджмента организации.</p> <p>История развития операционного менеджмента.</p> <p>Различия между процессами производства продукции и услуг.</p> <p>Научная организация управления.</p> |
| 2 | Операционная стратегия и конкурентоспособность | <p>Понятие операционной стратегии.</p> <p>Виды операционных стратеги.</p> <p>Анализ факторов, влияющих на операционную стратегию.</p> <p>Операционные приоритеты.</p> <p>Понятие сбытовой политики.</p> <p>Смещение конкурентных приоритетов.</p> <p>Развитие производственной стратегии.</p> |
| 3 | Проектирование продукта и производственного процесса | <p>Разработка продукта и выбор технологического процесса.</p> <p>Продуктово-процессная матрица.</p> <p>Критерии совершенства процесса создания продукта.</p> <p>Снижение издержек производства.</p> <p>Риски освоения новых технологий.</p> |

| | | |
|----------|--|--|
| | | <p>Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.</p> <p>Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица.</p> <p>Три типа сервисных систем.</p> <p>Сервисные гарантии как основа для проектирования.</p> |
| 4 | Производственные мощности и трудовые ресурсы | <p>Понятие производственной мощности.</p> <p>Концепции планирования мощностей.</p> <p>Планирование загрузки мощностей.</p> <p>Определение потребности в производственной мощности.</p> <p>Принципы рациональной организации производственных процессов, показатели их оценки и способы реализации.</p> <p>Планирование пропускной способности сервисного предприятия.</p> <p>Размещение производственных и сервисных объектов.</p> <p>Размещение оборудования и планировка помещений.</p> <p>Планирование трудовых ресурсов.</p> <p>Измерение и нормирование труда.</p> |
| 5 | Управление цепями поставок и запасами | <p>Понятие цепи поставки.</p> <p>Управление цепью поставок.</p> <p>История концепции управления цепями поставок.</p> <p>Прогнозирование, виды прогнозирования.</p> <p>Управление спросом. Компоненты спроса.</p> <p>Методы совокупного планирования производства.</p> <p>Сущность запасов и их виды.</p> <p>Решения в управлении запасами при независимом спросе.</p> <p>Задачи и процесс планирования производственных запасов при зависимом спросе.</p> <p>Системы учета в управлении запасами.</p> <p>ABC-анализ как инструмент анализа запасов и выбора системы управления запасами.</p> <p>Задачи и виды производственного планирования.</p> <p>Календарное планирование работы персонала в сфере услуг</p> |
| 6 | Аудит и совершенствование операционных систем | <p>Анализ существующего процесса.</p> <p>Критерии эффективности.</p> <p>Процесс и инструментарий операционного консалтинга.</p> <p>Методики выявления проблем.</p> <p>Сущность обновления бизнес-процесса.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | Принципы и этапы обновления процессов. Разработка проекта нового процесса. Внедрение обновленной операционной системы. |
|--|--|--|

Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

| п/п | Наименование раздела дисциплины | Лекция | Практические занятия | Лабораторные занятия | Семинар | СРС | Формы текущего контроля |
|-----|--|----------|----------------------|----------------------|-----------|-----------|-------------------------|
| 1 | Сущность операционного менеджмента и цепей поставок | 0,5 | - | - | 3 | 4 | Опрос (собеседование) |
| 2 | Операционная стратегия и конкурентоспособность | 0,5 | - | - | 4 | 8 | Опрос (собеседование) |
| 3 | Проектирование продукта и производственного процесса | 1 | - | - | 4 | 8 | Реферат |
| 4 | Производственные мощности и трудовые ресурсы | 1 | - | - | 4 | 12 | Тест КР |
| 5 | Управление цепями поставок и запасами | 1 | - | - | 4 | 8 | Реферат Тест |
| 6 | Аудит и совершенствование операционных систем | 1 | - | - | - | 4 | Опрос (собеседование) |
| | Промежуточная аттестация (зачет) | | | | | 4 | |
| | Итого | 5 | - | - | 19 | 48 | |

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

| № п/п | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин | № № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Система разработки новых продуктов | + | | + | | | |
| 2. | Инвестиции в инновации | + | + | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Управление бизнес-процессами | + | + | + | + | + | |
| 4. | Оценка и управление стоимостью компании | + | + | | | + | + |
| 5. | Технологический аудит | + | | + | + | + | + |

VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Операционный менеджмент и управление цепями поставок» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Операционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. А.В. Трачука. 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2018. – 360 с.
2. Производственный менеджмент / под ред. Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 305 с.
3. Управление запасами в цепях поставок. В 2 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В.С. Лукинского. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 307 с.
4. Иванов, И.Н., Беляев, А.М. и др. Производственный менеджмент. Теория и практика. В 2 ч. [Текст] / И. Н. Иванов, А. М. Беляев и др.; под ред. И. Н. Иванова. – М. : Юрайт, 2019. – 404 с.
5. Ильдеменов, С.В. Операционный менеджмент: учебник [Текст] / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 337 с.
6. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 216 с.

7. Соловьева, Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 131 с.
8. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие [Текст] / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 187 с.
9. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник [Текст] / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 430 с.
10. Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

б) Дополнительная литература:

11. Володин, В.В. Операционный менеджмент / В.В Володин, О.А Огай, Ю.В.Нефедов – М. : Издательство «Маркет ДС», 2010. – 168 с.
12. Матвеева, Л.Г. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.
13. Федорова А.В. Теория организации и организационное проектирование: учебное пособие [Текст] / А.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2018. – 240с.
14. Внутрифирменное планирование / под ред. С.Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е.С. Васильевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 322 с.
15. Хейзер, Дж. Операционный менеджмент / Дж. Хейзер, Б. Рендер; пер. И. Малкова. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: «Питер», 2016. – 1056 с.
16. Чейз, Ричард, Б., Джейкобз, Роберт, Ф. Эквילайн, Николас, Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание. [Текст] / Ричард, Б. Чейз, Роберт Ф. Джейкобз, Николас Дж. Эквילайн. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 1094 с.

Перечень информационных технологий

Интернет-ресурсы:

1. <https://www.cfin.ru> – портал «Корпоративный менеджмент» - библиотека управления
2. <https://www.economics.ru> – газета «Экономика и жизнь»
3. <https://www.nbmgu.ru> – научная библиотека МГУ
4. <https://www.oecd.org> – организация экономического сотрудничества и развития.
5. <https://www.pmmagazine.ru> – журнал «Управление проектами»
6. <https://www.rbc.ru> – «Росбизнесконсалтинг»
7. <https://www.umpro.ru> – журнал «Умное производство»
8. <https://www.up-pro.ru> – портал «Управление производством»

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

| № п/п | Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения | Номера тем |
|-------|--|------------|
| 1. | MS PowerPoint | 1-6 |
| 2. | MS Excel | 4,5 |

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Темы курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине « Операционный менеджмент и управление цепями поставок» не предусмотрена.

Темы рефератов

1. История и тенденции развития операционного менеджмента.
2. Становление операционного менеджмента как научной дисциплины.
3. Продуктивно-процессная матрица.
4. Система массового обслуживания (теория очередей).
5. Гибкость производственных мощностей.
6. Отличие планирования производственной мощности в производственной сфере от пропускной способности сервисного предприятия.
7. Развертывание функций качества (QFD).
8. Совершенствование бизнес-процессов по системе «Шесть сигм».
9. Планирование производственных мощностей.
10. Японские методы управления качеством. Кружки качества.
11. Анализ потока материалов, информации.
12. Определение потребности в производственной мощности.
13. Фазы роста пропускной способности сервисных предприятий.
14. Поведенческие и физиологические аспекты в планировании трудового процесса.
15. Измерение и нормирование труда.
16. Оплата и стимулирование труда на предприятии.
17. Операционный менеджмент и операционно-стоимостный анализ в компаниях мирового уровня.
18. Операционная стратегия и конкурентоспособность.
19. Согласование операционной и рыночной стратегий компании.
20. Различия между процессами производства продукции и услуг.
21. Операционное управление компаний.
22. Стратегия фирмы для входа новых продуктов.
23. Оптимизация затрат времени и издержек на разработку новых продуктов.

24. Синхронный инжиниринг.
25. Размещение смешанных процессов, линейных производственных процессов.
26. Размещение производственных и сервисных объектов производств.
27. Проектирование сервисных операций.
28. Процесс разработки технологии.
29. Обособленный, функциональный и матричный проект.
30. Сетевой график.
31. Технология и интегрированное производство.
32. Мониторинг эффективности корпорации.
33. Связь текущей деятельности компании со стратегией.
34. Модель оценки компании на основе стандарта ISO 9004:2018.
35. Критерии партнерства.
36. Актуальность формирования цепочки создания добавленной ценности.
37. Проектирование и управление цепочкой ценности.
38. Выбор операционной стратегии улучшения процессов.
39. Оценка степени приоритетности процессов.
40. Корпоративная модель деятельности компании. Методы и стандарты моделирования.
41. Порядок построения и оформления модели деятельности компании.
42. Управление спросом, виды прогнозирования. Выбор метода прогнозирования.
43. Определение размера партии в MRP-системах.
44. Операционный менеджмент в условиях Индустрии 4.0.
45. Цифровая экономика и умные производства.

Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов

1. Отличие традиционных стратегии от современных операционных стратегий.
2. Отличие процессно-ориентированная организации от компании традиционного типа.
3. Основные сложности формирования процессно-ориентированной организации.
4. Поясните, каким образом использование процессного подхода к управлению позволяет повысить эффективность деятельности организации.
5. Определите условия использования каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).
6. Приведите примеры инструментария операционной , функциональной , межфункциональной и межорганизационной интеграции деятельности.
7. Каким образом выбор основной операционной функции влияет на развитие стратегических преимуществ компании?
8. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT)).
9. Для каких уровней интеграции деятельности может быть рекомендована каждая из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT))?
10. Какие факторы, воздействующие на объемы производственной мощности, имеют выраженное стратегическое значение для организации?
11. Какую из стратегий работы с объемами производственных мощностей (следования за спросом или фиксации объема) вы считаете более привлекательной для современного бизнеса? Поясните свою позицию.
12. Какие факторы выбора размещения производственных мощностей, на ваш взгляд, имеют выраженную стратегическую направленность?

13. Перечислите основные требования, которые предъявляют к планировке процессов.
14. Поясните, в чем суть размещения оборудования по принципу групповой технологии.
15. Перечислите необходимые условия, при которых целесообразна организация технологических ячеек.
16. Предложите способы сокращения регламентированных перерывов в процессе.
17. Предложите способы сокращения перерывов ожидания.
18. Изложите правила построения графика параллельного вида движения, параллельно-последовательного вида движения.
19. Поясните различия в организации движения предметов по рабочим местам непрерывно-поточной и прямоточной линий.
20. Изложите правила построения циклового графика сложного процесса.
21. Приведите примеры использования поточных линий в организациях, относящихся к сфере услуг.
22. Перечислите виды заделов, обеспечивающие бесперебойную работу прямоточной линии.
23. Каковы причины возникновения межоперационного оборотного задела?
24. Рассчитайте такт потока, если общественный пункт питания обслуживает 60 клиентов в час.
25. Охарактеризуйте услугу как процесс.
26. Поясните, как развивался взгляд на услугу как на объект управления операционного менеджмента.
27. В чем различие схемы производственного и сервисного бизнес-процесса?
28. Выскажите ваше мнение о возможности, целесообразности или необходимости манипуляции степенью контакта с клиентом в процессе оказания услуги.
29. Какие методы оценки качества вы можете предложить при работе с услугами?
30. Приведите примеры услуг, требующих постоянного и временного присутствия клиента, а также услуг, не требующих присутствия клиента.
31. К каким последствиям приводит клиентоориентированность современного бизнеса с операционной точки зрения?
32. Приведите примеры успешных стратегических решений, связанных с централизацией и децентрализацией размещения производственных мощностей бизнеса.
33. Приведите примеры известных вам классификаций операционных систем.
34. Поясните, из каких этапов складывается процесс управления операционной системой.

Пример теста для контроля знаний обучающихся

Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):

1. Основными функциями операционного менеджмента являются:
 - 1) Управление производством, персоналом, финансами.
 - 2) Управление производством, персоналом, инновациями.
 - 3) Планирование, контроль, организация, регулирование, мотивация.
 - 4) Управление бизнес-процессами, контроль, учет.
 - 5) Управление производством, маркетинг, инновации.
2. Ориентация управленческой деятельности при решении производственных проблем на потребности клиентов называется:
 - 1) Системный подход.
 - 2) Маркетинговый подход.
 - 3) Интеграционный подход.
 - 4) Функциональный подход.

-
- 5) Комплексный подход.
3. Представление объекта управленческого воздействия в качестве совокупности взаимосвязанных элементов, имеющих общие цели, называется:
- 1) Системный подход.
 - 2) Маркетинговый подход.
 - 3) Интеграционный подход.
 - 4) Функциональный подход.
 - 5) Комплексный подход.
4. Методы властной мотивации, основанные на принуждении подчиненных к выполнению той или иной деятельности, называются:
- 1) Административными.
 - 2) Организационными.
 - 3) Социально-психологическими.
 - 4) Экономическими.
 - 5) Технологическими.
5. Методы выявления и развития индивидуальных способностей подчиненных называются:
- 1) Административными.
 - 2) Организационными.
 - 3) Социально-психологическими.
 - 4) Экономическими.
 - 5) Технологическими.
6. Операционная система, конечный результат деятельности которой представляет собой уникальный продукт, называется:
- 1) Сервисной.
 - 2) Проектной.
 - 3) Мелкосерийной.
 - 4) Массовой.
 - 5) Непрерывной.
7. Операционная система, структура которой предполагает специализацию отдельных подразделений на выполнении разных операций, называется:
- 1) Сервисной.
 - 2) Проектной.
 - 3) Мелкосерийной.
 - 4) Массовой.
 - 5) Непрерывной.
8. Операционная система, с высокой скоростью выпуска единицы продукции, называется:
- 1) Сервисной.
 - 2) Проектной.
 - 3) Мелкосерийной.
 - 4) Массовой.
 - 5) Непрерывной.
9. Операционная система, производящая значительные объемы стандартных результатов, называется:

- 1) Сервисной.
 - 2) Проектной.
 - 3) Мелкосерийной.
 - 4) Массовой.
 - 5) Непрерывной.
10. Операционная система, результаты деятельности которой производятся и потребляются одновременно, называется:
- 1) Сервисной.
 - 2) Проектной.
 - 3) Мелкосерийной.
 - 4) Массовой.
 - 5) Непрерывной.
11. Какой из приведенных факторов не применяется во внимание при решении вопроса о размещении производства на макроуровне:
- 1) Демографический.
 - 2) Экономический.
 - 3) Политический.
 - 4) Инфраструктурный.
 - 5) Экологический.
12. Какой из приведенных факторов не принимается во внимание при решении вопроса о размещении производства на микроуровне:
- 1) Конкуренции.
 - 2) Нормы развития промзоны.
 - 3) Налоговой политики.
 - 4) Транспортной инфраструктуры.
 - 5) Энергообеспечения.
13. Для придания процессу планирования целостности относительно горизонтальных и вертикальных уровней предприятия используется принцип:
- 1) Непрерывности.
 - 2) Участвия.
 - 3) Полноты.
 - 4) Координации и интеграции.
 - 5) Экономичности.
14. Разработка планов предприятия, с учетом мнения персонала их выполняющих, происходит на основе принципа:
- 1) Непрерывности.
 - 2) Участвия.
 - 3) Полноты.
 - 4) Координации и интеграции.
 - 5) Экономичности.
15. Оптимизация затрат на осуществление плановой деятельности происходит на основе принципа:
- 1) Непрерывности.
 - 2) Участвия.

- 3) Полноты.
- 4) Координации и интеграции.
- 5) Экономичности.

16. Составление плана последовательного выполнения работ, в котором каждая из них описывается с требуемой мерой детализации, называется:

- 1) Нормативным методом.
- 2) Линейным программированием.
- 3) Методом последовательного описания операций.
- 4) Методом рабочего календаря.
- 5) Методом сетевого планирования.

17. Построение таблиц, в которых указываются виды работ, сроки и последовательность их выполнения, называется:

- 1) Нормативным методом.
- 2) Линейным программированием.
- 3) Методом последовательного описания операций.
- 4) Методом рабочего календаря.
- 5) Методом сетевого планирования.

18. Выбор оптимального варианта функционирования предприятия при заданных критериях называется:

- 1) Нормативным методом.
- 2) Линейным программированием.
- 3) Методом последовательного описания операций.
- 4) Методом рабочего календаря.
- 5) Методом сетевого планирования.

19. Выделите фактор не влияющий на разработку агрегатного плана предприятия:

- 1) Прогнозируемый уровень конкуренции.
- 2) Прогнозируемый спрос.
- 3) Численность работников.
- 4) Объем производства.
- 5) Деятельность субподрядчиков.

20. Перечень определенных количественных показателей, необходимых для производства планового количества изделий – это:

- 1) Производственный график.
- 2) Ведомость о составе изделия.
- 3) Производственный план.
- 4) Временный график товара.
- 5) План чистой потребности в материалах.

21. Основой стратегии сбытовой деятельности предприятия является:

- 1) Цели сбыта.
- 2) Методы сбыта.
- 3) Конкурентные преимущества.
- 4) Стиль продаж.
- 5) Реклама.

22. Реализация товаров предприятия через любых посредников, которые могут этим заниматься, называется:
- 1) Прямым сбытом.
 - 2) Экстенсивным сбытом.
 - 3) Эксклюзивным сбытом.
 - 4) Селективным сбытом.
 - 5) Правильного ответа нет.
23. Реализация товаров предприятия через ограниченное количество посредников, участие которых определяется их сервисными возможностями и целевой аудиторией, называется:
- 1) Прямым сбытом.
 - 2) Экстенсивным сбытом.
 - 3) Эксклюзивным сбытом.
 - 4) Селективным сбытом.
 - 5) Правильного ответа нет.
24. Сбыт товаров и услуг без участия посредников называется:
- 1) Прямым сбытом.
 - 2) Экстенсивным сбытом.
 - 3) Эксклюзивным сбытом.
 - 4) Селективным сбытом.
 - 5) Правильного ответа нет.
25. Что же включается в затраты формирования запасов:
- 1) Стоимость предмета закупки.
 - 2) Затраты на оформление заказа.
 - 3) Затраты на сохранение.
 - 4) Затраты на страхование.
 - 5) Затраты, связанные с отсутствием запасов.
26. Установление контроля над поставщиками и посредниками представляет собой :
- 1) Горизонтальную интеграцию.
 - 2) Вертикальную интеграцию.
 - 3) Концентрическую диверсификацию.
 - 4) Конгломератную диверсификацию.
 - 5) Создание совместных предприятий .
27. Покупка высокорентабельных предприятий, не зависимо от рода их хозяйственной деятельности, называется:
- 1) Горизонтальная интеграция.
 - 2) Вертикальная интеграция.
 - 3) Концентрическая диверсификация.
 - 4) Конгломератная диверсификация.
 - 5) Создание совместных предприятий .
28. Поглощение конкурентов называется:
- 1) Горизонтальная интеграция.
 - 2) Вертикальная интеграция.
 - 3) Концентрическая диверсификация.

- 4) Конгломератная диверсификация.
- 5) Создание совместных предприятий.

Вопросы к зачету

1. Перечислите основные этапы развития операционного менеджмента.
2. Поясните значения терминов «производство», «операция», «бизнес-процесс».
3. Перечислите составные элементы операционной системы организации.
4. Поясните связь понятий «операция» и «бизнес-процесс».
5. Какие стороны и характеристики процессов рассматривают в операционном менеджменте в настоящее время?
6. Как процессы влияют на содержание объекта управления в менеджменте?
7. Поясните содержание модели «5Р операционного менеджмента» и возможности ее использования в управлении организацией.
8. Какие из обязанностей менеджера по операциям вы считаете наиболее важными?
9. Назовите принципиальное различие между функциональным и процессным подходами к управлению.
10. На каком уровне интеграции деятельности процессный подход к управлению обеспечивает наибольший успех? Поясните свое мнение.
11. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).
12. Как вы считаете, влияют ли инструменты прогнозирования спроса на точность определения объемов производственной мощности компании? Если да, то каким образом? Какие характеристики производственной мощности зависят от этого инструментария?
13. Определите условия использования каждой из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT)).
14. Какие варианты определения производственной мощности организации вы знаете?
15. Поясните, какие типы предприятий преимущественно используют какой подход к определению своей производственной мощности.
16. Как производственная мощность компании влияет на развитие ее стратегических преимуществ?
17. Объясните, почему существует мнение, что производственная мощность — понятие относительное.
18. Какие составляющие спроса в наибольшей степени определяют объем производственной мощности организации?
19. Какие методы прогнозирования спроса — количественные, качественные или комбинированные, на ваш взгляд, обеспечивают наиболее стабильное использование производственной мощности?
20. Приведите примеры управленческих решений, в которых требуется использовать данные об объемах того или иного вида производственной мощности.
21. Установите соответствие между типами планировки и формами специализации подразделений предприятия.
22. Поясните значение терминов «операции, добавляющие ценность продукту», «операции, не добавляющие ценность продукту».
23. Как определяется длительность цикла процесса?
24. При каком виде движения длительность цикла наименьшая?
25. При каком виде движения могут возникнуть простои оборудования? Предложите способ их уменьшения (ликвидации).

26. Охарактеризуйте те основные способы синхронизации выполнения операций.
27. Предложите показатели для оценки оптимальности планировки поточной линии.
28. Какие показатели предлагается использовать для оценки функционирования операционной системы?
29. Какие аргументы вы можете привести для доказательства того, что услуга как процесс имеет схожие с процессом производства элементы?
30. Какие из отличий процесса оказания услуги от производственного процесса имеют стратегический характер?
31. Какие навыки персонала, по вашему мнению, наиболее важны при оказании услуги?
32. Охарактеризуйте те основные элементы треугольника сервиса и объясните их взаимосвязь.
33. Поясните, как связаны друг с другом функциональные стратегии организации.
34. Какой из уровней интеграции деятельности организации ориентирован на развитие связи функциональных стратегий организации?
35. К каким последствиям может привести пренебрежение операционной стратегией?
36. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?
37. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объем выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?
38. На примере выбранной вами организации классифицируйте протекающие в ней процессы по признаку «назначение и роль».
39. Перечислите основные принципы организации процесса выполнения операций. Кратко охарактеризуйте те суть каждого из них.
40. Имеется ли однозначная связь между системами управления операционными системами и возможностью использования тех или иных моделей организации операционных систем? Если да, то приведите перечень таких возможностей.

Примеры контрольной работы

В 1

1. Какие задачи позволяет решить балансирование (выравнивание) работы производственного потока? Что можно предпринять, если из десяти операций производственной цепочки одна выполняется на 20% дольше остальных?
2. Возможно ли применение системы Just In Time в сфере услуг? Обоснуйте свое мнение.
3. Существуют ли ограничения эффекта масштаба (Economies of scale) – экономии, связанной с ростом объемов производства? После достижения какого уровня производства дальнейшее расширение становится нецелесообразным?

В 2

1. Может ли размещение оборудования на предприятии, оказывающем услуги, решать задачи маркетинга? Как размещение оборудования может помочь максимально долго задержать клиента на предприятии?
2. Возможно ли свести объем материальных запасов к нулю? Обоснуйте свое мнение.
3. Каковы причины возникновения эффекта "Бермудского треугольника", наблюдающегося на сервисных предприятиях, имеющих большое количество точек обслуживания? Возникает ли этот эффект при чрезмерном расширении производственных компаний?

В3

1. Потребитель размещает заказ на изготовление тысячи изделий. Существует ли разница в поставке всего заказанного объема или поставки отдельными партиями по две тысячи изделий?
2. Каким образом в концепции Just In Time связаны производительность и качество продукции?

3. Решение об увеличении имеющихся производственных мощностей может быть принято руководством или, исходя из прогнозов повышения спроса на продукцию предприятия, или уже после его фактического повышения. Какие преимущества и недостатки имеет каждый из этих подходов?

Примеры домашнего задания

1. Компания по производству пластиковых окон представила сведения (в млн рублей) о своей деятельности за 2017 и 2018 года в следующей таблице.

| | 2017 | 2018 |
|---|------|------|
| Общая выручка от продаж произведенной продукции | 22 | 35 |
| Затраты на труд | 10 | 15 |
| Затраты на сырье | 8 | 12 |
| Амортизация основного оборудования | 0,7 | 1,2 |
| Прочие затраты | 2,2 | 4,8 |

Сравните показатели эффективности использования трудовых ресурсов, сырья и запасов, а также общую производительность этой фирмы за 2017 и 2018 годы.

2. В таблице приведены последовательность и длительности операций, выполняемых на линии сборки изделия.
- Изобразите последовательность выполнения операций в виде графа.
 - Спрос на данное изделие – составляет 450 штук в день. Рассчитайте минимальное число рабочих мест для удовлетворения данного спроса (одна 8-часовая смена в день).
 - сбалансируйте производственный поток для объема 450 изделий в день (для наиболее длинной цепочки операций).

| Операция | Продолжительность операции, секунд | Предшествующая операция |
|----------|------------------------------------|-------------------------|
| A | 50 | — |
| B | 40 | — |
| C | 20 | A |
| D | 45 | C |
| E | 20 | C |
| F | 25 | D |
| G | 10 | E |
| H | 35 | B, F, G |

3. Спрос на товар составляет 10 штук в день и изменяется в соответствии с нормальным распределением. Стандартное отклонение — 3 штуки. Необходимо создать запас для 98% удовлетворения спроса. В начале контрольного периода, составляющего 30 дней, запас товара – 150 штук. Срок выполнения заказа – 14 дней. Сколько количество товара требуется заказать?
4. Предприятие закупает товар по 2000 рублей за штуку. Прогнозируемая годовая потребность - 1000 штук. Затраты, связанные с размещением и реализацией заказа составляют 500

рублей. Затраты хранения товара на складе - 400 рублей за штуку в год.

- а) Какое количество товара следует заказывать за один раз?
- б) Рассчитайте общие годовые затраты на размещение и реализацию заказов.
- в) Рассчитайте общие годовые затраты на хранение запасов товара.

5. Компания X специализируется на производстве и продаже холодильников. Одни комплектующие для холодильников она выпускает, а другие приобретает у поставщиков. Специалисты конструкторско-технологического отдела считают, что компания, по всей вероятности, сможет сократить свои затраты, если самостоятельно будет производить одну из деталей, которая на данный момент закупается по цене 825 рублей за единицу. Ежегодно производством используется 100 тысяч таких комплектующих.

На основании предварительных данных этого отдела бухгалтерия предоставила следующую смету:

- Постоянные издержки повысятся на 5 млн рублей.
- Затраты на оплату труда увеличатся на 12,5 млн рублей.
- Накладные заводские расходы (которые на текущий момент составляют 50 млн рублей в год) могут повыситься на 12%.
- Сырье для производства новой комплектующей будет стоить 60 млн рублей.

На основе приведенной выше предварительной оценки ответьте, следует ли компании X реализовать этот проект?

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

| № п/п | СТРУКТУРА | Баллы по каждому модулю |
|-------|--|---------------------------|
| 1. | Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: right; padding-right: 20px;"> Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% </div> Итого: | 5 4 3 2 до 5 |
| 2. | устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4) Итого: | 5 20 10 10 45 |
| 3. | Зачет | 50 |
| | ВСЕГО: | 100 |

Пересчет на 5 балльную систему

| 2 (неудовлетворительно) | 3 (удовлетворительно) | 4 (хорошо) | 5 (отлично) |
|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------|
| < 50 | 50-64 | 65-84 | 85-100 |

Язык преподавания: русский.

Автор (авторы) программы: Новиков Олег Анатольевич, к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова.

Преподаватель (преподаватели) программы: Новиков Олег Анатольевич, к.т.н., доцент Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова.