

Рабочая программа дисциплины

Операционный менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные	-	ПК-3

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	<p>ПК 1.2. Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений</p> <p>ПК 1.3. Осуществляет классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений</p>
ПК-3	Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации для управления организацией	<p>ПК 3.1. Решает профессиональные задачи с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией</p> <p>ПК 3.3. Разрабатывает комплекс мероприятий по минимизации рисков для выработки управленческих решений</p>

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть

Код компетенции	ПК-1		
	<ul style="list-style-type: none"> - основы критического анализа и синтеза информации. - основные характеристики информации и требования, предъявляемые к ней; - источники информации, требуемой для решения поставленной задачи; - основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками; - возможные варианты решения типичных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> - выделять базовые составляющие поставленных задач. - критически работать с информацией. - использовать различные типы поисковых запросов. - формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации; - обосновывать варианты решений поставленных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> - методами анализа и синтеза в решении задач; - способностью определять, интерпретировать и ранжировать информацию; - способностью предлагать варианты решения поставленной задачи и оценивать их достоинства и недостатки.
Код компетенции	ПК-3		
	<ul style="list-style-type: none"> - теорию принятия управленческих решений 	<ul style="list-style-type: none"> - выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к формируемой участниками образовательных отношений части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Инвестиционный анализ», «Бизнес-коммуникации», «Связи с общественностью», «Бизнес-планирование», «Управление проектами».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	4/144	4/144
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	12	12	4
Занятия семинарского типа	12	16	10
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,15	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	119,85	115,85	129,9

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	4		2				12
2.	Операционный менеджмент как система							14
3.	Операционная система организации	2						14
4.	Операционная стратегия организации			2				12
5.	Принятие решений в операционном	2						14

	менеджменте							
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте			4				12
7.	Производственная система особенности организации производства и труда	2						14
8.	Разработка производственной стратегии			4				13,85
9.	Организация обслуживания производства	2						14
	Промежуточная аттестация							
	Итого	12		12				119,85

6.1.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	4		2				12
2.	Операционный менеджмент как система			2				12
3.	Операционная система организации	2						14
4.	Операционная стратегия организации			2				12
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	2		2				14
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте			2				12
7.	Производственная система особенности организации	2		2				14

	производства и труда							
8.	Разработка производственной стратегии			2				13,85
9.	Организация обслуживания производства	2		2				12
	Промежуточная аттестация							
	Итого	12		16				115,85

6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	2						12,9
2.	Операционный менеджмент как система	1			2			13
3.	Операционная система организации				2			13
4.	Операционная стратегия организации				2			13
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	1						13
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте				2			13
7.	Производственная система особенности организации производства и труда				2			13
8.	Разработка производственной стратегии							13
9.	Организация обслуживания производства							13

Промежуточная аттестация	0,1						
Итого	4			10			129,9

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	Понятие менеджмента, операционный менеджмент в системе менеджмента предприятия, функции операционного менеджмента, методы операционного менеджмента, принципы операционного менеджмента, совокупность научных подходов к операционному менеджменту.
2.	Операционный менеджмент как система	Операционные системы: понятия и закономерности, состав производственной системы, содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
3.	Операционная система организации	Предприятие как открытая система, внешняя и внутренняя среда операционной системы, предприятие как объект операционного менеджмента, классификация объектов операционного менеджмента на предприятии, макро и микро среда операционного менеджмента.
4.	Операционная стратегия организации	Понятие стратегии деятельности предприятия, ее элементы и факторы, процесс, правила и приемы формирования экономической стратегии организации, система стратегического управления предприятия.
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	Классификация управленческих решений, технология принятия управленческих решений, параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений, анализ управленческих решений, методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений.
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте	Прогнозирование и оперативное управление: понятие, виды и задачи, управление на уровне системы в целом: производственной подсистемы, целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
7.	Производственная система особенности организации производства и труда	Организация производственного процесса на предприятии: понятие и элементы, развитие теории и практики организации производства и управления, производственная система: сущность, цели, законы и элементы, классификация и принципы организации производственных процессов

		на предприятии.
8.	Разработка производственной стратегии	Характеристика производственного процесса, типы производства, принципы рациональной организации производственного процесса, производственная структура предприятия, организационная структура предприятия, оперативное управление производством.
9.	Организация обслуживания производства	Организация материально-технического обеспечения производства: организация энергетического, инструментального, ремонтного, транспортного, складского хозяйства, организация контроля качества и сертификации продукции, организация и обслуживание рабочих мест.

6.2.2. Содержание практический занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	Обсуждение вопросов: 1. Понятие менеджмента; 2. Операционный менеджмент в системе менеджмента предприятия; 3. Функции операционного менеджмента; 4. Методы операционного менеджмента; 5. Принципы операционного менеджмента; 6. Научные подходы к операционному менеджменту.
2.	Операционный менеджмент как система	Обсуждение вопросов: 1. Операционные системы: понятия и закономерности; 2. Состав производственной системы; 3. Содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
3.	Операционная система организации	Обсуждение вопросов: 1. Предприятие как открытая система; 2. Внешняя и внутренняя среда операционной системы; 3. Предприятие как объект операционного менеджмента; 4. Классификация объектов операционного менеджмента на предприятии; 5. Макро- и микросреда операционного менеджмента.
4.	Операционная стратегия организации	Обсуждение вопросов: 1. Понятие стратегии деятельности предприятия, ее элементы и факторы, процесс, правила и приемы формирования экономической стратегии организации; 2. Система стратегического управления предприятия. Работа в малой группе: Задание (эссе): группе необходимо проанализировать систему стратегического управления в организации и презентовать полученные результаты. 1. Выбрать объект исследования (предприятие); 2. Дать краткую характеристику исследуемого объекта;

		3. Рассмотреть на исследуемом предприятии систему стратегического планирования и управления. 4. Проанализировать полученные результаты и предложить основные пути улучшения эффективности использования потенциала предприятия.
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	Круглый стол обсуждение вопросов: 1. Классификация управленческих решений; 2. Технология принятия управленческих решений; 3. Параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений; 4. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений; 5. Анализ управленческих решений; 6. Методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений.
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте	Обсуждение вопросов: 1. Прогнозирование и оперативное управление: понятие, виды и задачи; 2. Управление на уровне системы (предприятия) в т.ч. производственной подсистемы, целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
7.	Производственная система особенности организации производства и труда	Обсуждение вопросов: 1. Организация производственного процесса на предприятии: понятие и элементы, развитие теории и практики организации производства и управления; 2. Производственная система: сущность, цели, законы и элементы; 3. Классификация и принципы организации производственных процессов на предприятии.
8.	Разработка производственной стратегии	Круглый стол обсуждение вопросов: 1. Характеристика производственного процесса; 2. Типы производства; 3. Принципы рациональной организации производственного процесса; 4. Производственная структура предприятия; 5. Организационная структура предприятия; 6. Оперативное управление производством.
9.	Организация обслуживания производства	Организация материально-технического обеспечения производства: организация энергетического, инструментального, ремонтного, транспортного, складского хозяйства, организация контроля качества и сертификации продукции, организация и обслуживание рабочих мест.

6.2.2 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
--------------	---	--

1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	Понятие менеджмента, операционный менеджмент в системе менеджмента предприятия, функции операционного менеджмента, методы операционного менеджмента, принципы операционного менеджмента, совокупность научных подходов к операционному менеджменту.
2.	Операционный менеджмент как система	Операционные системы: понятия и закономерности, состав производственной системы, содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
3.	Операционная система организации	Предприятие как открытая система, внешняя и внутренняя среда операционной системы, предприятие как объект операционного менеджмента, классификация объектов операционного менеджмента на предприятии, макро и микро среда операционного менеджмента.
4.	Операционная стратегия организации	Понятие стратегии деятельности предприятия, ее элементы и факторы, процесс, правила и приемы формирования экономической стратегии организации, система стратегического управления предприятия.
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	Классификация управленческих решений, технология принятия управленческих решений, параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений, анализ управленческих решений, методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений.
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте	Прогнозирование и оперативное управление: понятие, виды и задачи, управление на уровне системы в целом: производственной подсистемы, целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
7.	Производственная система особенности организации производства и труда	Организация производственного процесса на предприятии: понятие и элементы, развитие теории и практики организации производства и управления, производственная система: сущность, цели, законы и элементы, классификация и принципы организации производственных процессов на предприятии.
8.	Разработка производственной стратегии	Характеристика производственного процесса, типы производства, принципы рациональной организации производственного процесса, производственная структура предприятия, организационная структура предприятия, оперативное управление производством.
9.	Организация обслуживания производства	Организация материально-технического обеспечения производства: организация энергетического, инструментального, ремонтного, транспортного, складского хозяйства, организация контроля качества и сертификации продукции, организация и обслуживание рабочих мест.

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

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Операционный менеджмент в системе менеджмента	Опрос, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Операционный менеджмент как система	Опрос, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Операционная система организации	Опрос, тестирование, задание к интерактивному занятию. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Операционная стратегия организации	Опрос, тестирование, информационный проект. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	Опрос, тестирование, задание к интерактивному занятию. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Прогнозирование в операционном менеджменте	Опрос, информационный проект. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
7.	Производственная система особенности организации производства и труда	Опрос, информационный проект. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
8.	Разработка производственной стратегии	Опрос, задание к интерактивному занятию, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные

		задачи.
9.	Организация обслуживания производства	Опрос, задание к интерактивному занятию, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые вопросы

1. В чем заключается специфика планирования и формировании системы целей в операционном менеджменте?
2. Каковы цели и задачи планирования в операционном менеджменте?
3. Каково их влияние на ресурсы и производственный потенциал организации?
4. Каковы современные требования к целям организации и их основные характеристики?
5. Расскажите, как происходит планирование ресурсного обеспечения деятельности организации.

Типовые темы информационных проектов

1. Жизненный цикл продукта.
2. Маркетинговая разработка продукта.
3. Научно-техническое прогнозирование развития продукта.
4. Инновационный процесс: содержание и особенности.
5. Конструирование нового продукта.
6. Понятие и содержание управления инновационными проектами.
7. Порядок разработки инновационных проектов.
8. Планирование инновационного проекта.
9. Типы процессов.
10. Производственный цикл.
11. Производственная структура предприятия.
12. Организация производства непоточными методами.
13. Организация производства поточными методами.
14. Технологическое обслуживание производства.
15. Производственное планирование.
16. Модели и методы управления запасами.
17. Система управления «точно в срок».
18. Планирование потребности в компонентах изделий.
19. Планирование производственных ресурсов.

Типовые задания к интерактивным занятиям

Кейс

Бирмингемский международный аэропорт. В промежуток всего лишь получаса, около 17.00 каждый рабочий день, примерно 20 рейсов прибывают и отбывают из терминала Еврохаб. В это же время воздушные суда приземляются и отправляются в Главном Терминале рядом с Еврохабом. За множеством линий взлетно-посадочной полосы, на первоначальном месте аэропорта, начинаются ночные погрузочные работы: рабочие приходят на свои места и готовятся к прибытию первого самолета из Европы или Соединенных Штатов. Где-то 7000 человек персонала из 150 организаций

Бирмингемского Международного Аэропорта (БМА) стараются исполнить желания своих клиентов. Задача команды службы багажа - это сортировка, проверка и распределение сумок среди множества отправляющихся судов. Бригада наземного обслуживания загружает и разгружает самолеты, снабжает борт едой, заполняет топливные баки и чистит самолеты в короткие паузы интенсивного воздушного сообщения. Персонал, ответственный за пропускной контроль, имеет дело с очередями пассажиров, каждый из которых отправляется в свой пункт назначения. За информационной стойкой множество сотрудников, призванные отвечать на многочисленные вопросы: люди хотят знать, не задерживается ли их самолет, где находится банк или отель, или пытаются выяснить, как на автобусе или поезде добраться до конечной точки своего маршрута. Пассажиры перемещаются между залами ожидания, паспортным контролем и стойками досмотра багажа, пользуются туалетами, магазинами дьюти-фри и ресторанами - и всё это должно содержаться в чистоте и быть оборудовано для удобства пассажиров. Все эти действия, и даже больше, контролирует Управляющий директор БМА - Ричард Хёрд. Ричард так объясняет свою роль: «Сотрудники БМА составляют приблизительно 700 человек из всего персонала аэропорта, и под моим руководством 600 из них. Эти люди в основном ответственны за ежедневное обслуживание аэропорта и за краткосрочное и среднесрочное операционное планирование. В сферу ответственности попадает уйма операций на летном поле, а также в терминалах и вокруг них. Работа на аэродроме, главным образом, включает в себя поддержание в хорошем состоянии полотна взлетно-посадочной полосы, согласование расписания с авиакомпаниями, развитие и применение систем управления безопасностью, например, регулярное обучение и тренировка пожарной бригады. Это высоко зарегулированная сфера, поэтому мы часто имеем дело с Управлением гражданской авиации. Другая сторона процесса касается управлением зданиями терминала, а также прочими сооружениями и оборудованием. Это почти то же самое, что управлять торговым центром. Основное внимание уделяется обслуживанию клиентов, но со специфическими мерами по обеспечению безопасности. Безопасность аэропорта - это ключевая задача, которую мы выполняем внутри здания, она задействует приблизительно 300 человек персонала. У меня также есть команда, ответственная за прочие здания и оборудование, а также инженерно-техническая служба, которая следит за состоянием всей площадки. Что касается долгосрочного планирования и развития, мы создаем команды для планирования проектов новых зданий, таких как новые ресторанные дворники, парковки и системы по передвижению пассажиров по территории. Такие планы строятся исходя из прогноза пассажиропотоков и являются основой для принятия решений о том, что и когда строить, а также как расплатиться за это. Наш темп роста составляет около 10% в год на протяжении последних 10 лет. В 2016 году аэропорт обслужил 7,6 миллионов пассажиров, и наш рост будет продолжаться: предполагается, что число пассажиров, путешествующих через Бирмингем, вырастет до 10 миллионов к 2005 году. Такой план потребует серьезных вложений; мы говорим о ежегодном инвестировании около 50 миллионов фунтов в течение следующих 15 лет. Всё это во многом обусловлено операционными нуждами. Операционное управление аэропортом и развитие операций - основные огромные трудности.

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

разных организаций, но стараемся работать вместе, как команда, и за годы у нас сформировалось огромное чувство причастности к общему делу. Каждый хочет, чтобы его участок работал хорошо и чтобы вся организация целиком работала хорошо. Мы все замечательно понимаем проблемы каждого и работаем в отличной атмосфере сотрудничества. Истинный секрет операционного руководства, если Вы хотите крепко спать по ночам, заключается в уверенности в том, что у вас действительно хорошо организованы все процессы и процедуры. Нельзя заставлять людей выдумывать их на месте. Всё должно быть продумано, испробовано и проверено. Мы тратим огромное количество времени на пересмотр и обновление процессов. У нас должны быть правила на случай пожаров, эвакуаций, угроз взрыва, болезни или даже смерти пассажиров в терминале. К несчастью, у нас бывает необходимость оказания срочной медицинской помощи, что не удивительно, ведь летом через терминал проходит около 300 000 человек каждый день. Другая ключевая задача - операционное планирование. Мы проводим его ежегодно. Операционное планирование призвано сделать работу настолько эффективной, насколько это возможно, а именно: решить, как лучше всего распределить инфраструктурные возможности между авиакомпаниями.

Например, нужно решить, кому будет предоставлен трап, кто какие стенды получит, чьи пассажиры получают привилегии в час-пик и так далее. Тем не менее, нельзя забывать, что все эти операционные планы - только планы, и, как всегда, что-то может пойти не так - например, нарушается расписание из-за задержки самолетов или из-за технических проблем. Поэтому у нас есть ещё менеджеры, дежурные по терминалу, которые решают ежедневные операционные проблемы. Наша команда дежурных обслуживает аэропорт 24 часа в сутки 7 дней в неделю, а главный менеджер контролирует каждое изменение. Многие случаи - это постоянно повторяющиеся проблемы, например, задержки или вынужденные изменения маршрута, и ты знаешь, что всё закончится тем, что огромному числу пассажиров придется ждать рейс значительно дольше, чем им бы того хотелось. Дежурный менеджер в таком случае должен скоординировать все наши усилия, например, удостовериться, что службы питания в курсе происходящего и сотрудники службы информации знают, что сказать пассажирам. Дежурный по терминалу должен быть начеку. Пассажиры могут сообщить, что заметили кого-то подозрительного, и менеджер должен знать, что делать. Когда пассажиры уже в терминале, а их багажа еще нет (несмотря на то, что за это несут ответственность авиакомпания или их транспортные агенты), нашим людям, возможно, придется «расхлёбывать» ситуацию. Когда люди пытаются пронести запрещенные вещи через пункт досмотра багажа, например, фамильную драгоценность с огромным изогнутым крюком, мы должны терпеливо объяснить им, что им придется оставить вещь у нас. Менеджеры терминалов также должны разбираться с важными инцидентами - такие случаи, как, например, угроза взрыва, или, как в прошлом году, когда испанские водители автобусов устроили забастовку и многие пассажиры застряли в аэропорту. Работа менеджера терминала заключается в том, чтобы всё уладить и уведомить всех о том, что происходит. Во многом, это требует только здравомыслия, но не всё так просто.

Если Вам нужно, например, провести эвакуацию, пассажиры находятся на разных стадиях обслуживания и проверки службой безопасности, поэтому, когда тревога заканчивается, мы стараемся вернуть их туда, откуда они были эвакуированы, не смешав их, иначе им придется начать процесс регистрации заново. У нас есть такие же менеджеры, как дежурные по терминалу, на аэродроме: дежурные по управлению полетами. Их работа также заключается в решении ежедневных проблем: они меняют расположение табличек, когда происходят задержки рейсов, или организуют расчистку снега, если неожиданно начинается снегопад. Без планов снова никуда, и всё должно быть тщательно продумано. У нас проходят еженедельные собрания, на

которых дежурные по терминалам и управлению полетами встречаются с отделом планирования.

Наша миссия - стать лучшим местным аэропортом в Европе. Чтобы сделать это, нам нужно постоянно совершенствовать всё, что мы делаем. Это звучит банально, но это не просто.

Например, мы почти полностью загружены в час-пик между 7 и 8 утра и между 5 и 6 вечера, когда мы занимаемся короткими европейскими перевозками, поэтому мы стараемся привлечь другие авиакомпании в менее загруженное время. Это идеально для полетов на далекие расстояния - и теперь у нас есть рейсы в юго-восточную Азию и Америку, и только в прошлом году мы добавили рейс Эмирейтс в Дубай. Это позволяет нам использовать середину дня, когда терминалы и взлетно-посадочные полосы свободны - и всем подходит то, что мы можем наилучшим образом использовать наши возможности. Руководить аэропортом сложно, но это увлекает и захватывает. Никогда не бывает двух одинаковых дней. Мы знаем, что, выполняя свою работу, мы можем помочь и пассажирам, и авиакомпаниям. Мы также вносим значительный вклад в региональную экономику посредством привлечения инвестиций и стимулирования экспорта. Моя работа как управляющего директора - сделать всё это возможным. Это фантастическая возможность, и это действительно меняет мир к лучшему - и это здорово!»

Вопросы:

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

- a) Определите трансформирующие и трансформируемые ресурсы
- b) Установите, что является главным трансформированным ресурсом
- c) Опишите выход каждой микро-операции и скажите, кто, по Вашему мнению, является её потребителем

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

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

4. Обсудите взаимосвязь между ежедневными и долгосрочными задачами и объясните, как Ричарду удается контролировать и те и другие?

Типовые тесты

1. Понятие «менеджмент» означает:

a) Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством или иным видом деятельности с целью повышения эффективности, увеличение прибыли.+

б) Совокупность лиц, объединенных для совместной предпринимательской деятельности как единое юридическое лицо.

в) Ценная бумага без установленного срока обращения, удостоверяющая внесение средств на цели создания или развития предприятия и дающая право ее владельцу на участие в управлении предприятием, получение части прибыли в виде дивиденда, участие в распределении имущества в случае ликвидации предприятия.

2. Операционный менеджмент – это:

a) Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством или иным видом деятельности с целью повышения эффективности, увеличение прибыли

б) Деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю.+

в) Ценная бумага, удостоверяющая внесение ее владельцем денежных средств и утверждает обязательство возместить ему номинальную стоимость этой ценной бумаги в предусмотренный в нем срок с требованием фиксированного процента (если другое не предусмотрено условиями выпуска).

3. Основная цель операционного менеджмента заключается в:

а) Разработке методики применения максимально эффективных методов и инструментов создания благ для обеспечения потребителей качественной продукцией и услугами.+

б) Капитализации части прибавочной стоимости, обращении ее в дополнительные средства производства и дополнительную рабочую силу.

в) Приобретении или расширении права контроля деятельности предприятия.

4. Основные задачи, которые решают операционные менеджеры:

а) Сокращение времени запуска новой продукции в производство.

б) Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей.

в) Управление глобальными производственными сетями.

г) Разработка новых технологических процессов и внедрение их в существующую производственную систему.

д) Все ответы верны.+

5. Операция — это:

а) Капитал, выраженный в ценных бумагах, регулярно приносящих доход их владельцам в виде дивиденда или процента и совершающих самостоятельное, отличное от реального капитала движение на рынке ценных бумаг.

б) Разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации.

в) Относительно законченная подвижная форма предполагаемого результата (товара либо услуги), подчиняющаяся системе требования и ограничений, которая задается извне (хотя и не исключено формирование ограничений изнутри среды).+

6. Деятельность любой организации можно представить как набор операций. Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые описывают как операции. К ним относят:

а) Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис. +

б) Формирование, распределение и использование капитала. Контроль за формированием, распределением и использованием капитала.

в) Размещение новых выпущенных акций. Капитализация прибыли. Получение учредительной прибыли.

7. Операционная функция ...:

а) Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов.

б) Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы.

в) Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям.+

8. Критериями сформировавшейся операционной системы являются:

а) Экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие специализированных информационных структур, возможность выделения общего результата работы (продукт, услуга).+

б) Финансовое планирование, финансовое регулирование, стимулирование, финансовый учет, финансовый контроль.

в) Плановость, целевое использование средств, безвозвратность и безопасность финансирования, эффективность, соединение бюджетных, кредитных, собственных бюджетных средств, контроль за использованием средств.

9. В основу классификации операционных систем положены такие принципы:

а) Рациональный объем управленческих задач.

б) Сложность управленческих задач.

в) Обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать).

г) Все ответы верны.+

10. В практике операционного менеджмента в организациях используются следующие методы и модели:

а) Сетевые методы; временные модели; модели очередей; методы статистического контроля; методы линейного программирования; модели систем JIT; модели систем MRP; методы прогнозирования.+

б) Нормативный, аналитический (коэффициентов), балансовый.

в) Экстраполяции, экономико-математического моделирования, экспертных оценок.

11. Операционная система, с высокой скоростью выпуска единицы продукции, называется:

а) Сервисной.

б) Проектной.

в) Мелкосерийной.

г) Массовой.+

12. Операционный менеджмент изучает концепции, методы, которые применяются для обеспечения эффективности:

а) бизнес процессов.+

б) финансовых операций.

в) функционирования рынка труда.

г) производительности труда.

13. По масштабности в зависимости от числа значащих переменных, входящих в описание операционной системы, различают:

а) Сверхпростые (отсутствие взаимосвязи), простые (наличие парных взаимосвязей), сложные (наличие взаимосвязи и взаимовлияния) и сверхсложные (необходимость учета взаимосвязи).

б) Сублокальные (1-3 переменных), локальные (4-14 переменных), субглобальные (15-35 переменных), глобальные (36-100 переменных) и суперглобальные (свыше 100 переменных).+

в) Детерминированные, стохастические и смешанные.

14. Название операционной системы, конечный результат деятельности которой представляет собой уникальный продукт?

- а) Сервисной.
- б) Проектной.+
- в) Мелкосерийной.
- г) Массовой.
- д) Непрерывной.

Реализация программы с применением ДОТ

Типовые проблемные задачи

Задача 1.

Исходные данные:

На сборочной линии необходимо выполнить следующие сборочные операции:

Операция	Норма времени, с.	Предшествующая операция.
А	20	-
В	7	А
С	20	В
Д	22	В
Е	15	С
F	10	Д
G	16	Е, F
Н	8	G

Рабочий день 7 час. Спрос на изделие 720 шт. / день.

1) Постройте сетевой график технологического процесса сборки изделия и определите время простоев сборщиков. Определите мощность производственного участка.

2) Укрупните операции так, чтобы участок работал в режиме поточной линии и обеспечивал выпуск 720 изделий в день. Определите необходимое количество сборщиков для этого случая.

Типовые ситуационные задачи:

Задача 1.

Рассмотрите предлагаемую ситуацию и ответьте на вопросы.

Компания «Жуковские авиалинии» Конкурентоспособность и экономичность в настоящее время является преобладающим фактором в работе производственных предприятий и особенно высокотехнологичных производств. Эта тема актуальна и для компании «Жуковские авиалинии», которой предстоит решить проблемы эффективности, если она хочет достичь запланированных стратегических целей и добиться усиления всесторонней роли на международном уровне в авиационном секторе.

Характеристика компании. Компания «Жуковские авиалинии» как авиационная организация была основана в конце 1990 г. в результате слияния известных авиационных предприятий. Самолеты, сконструированные такими предприятиями, были предназначены, в основном, для военного рынка и только часть продукции – для гражданского. Нередко военная авиация была единственным заказчиком. Критерием качества продукции была цена, которую устанавливали заказчики. В будущем

предполагалось выпускать высококонкурентный тип 30 продукции, который не зависел бы от заказчика, контролирующего его цену.

На момент делового слияния произошли значительные изменения в экономике и политике России, и чтобы сохранить конкурирующую позицию в авиационном секторе, необходимо было сделать стратегические изменения для расширения торговли на международном рынке и для исследования рынка покупателей не только в государственном, но и в частном секторе. Философия обслуживания покупателей также изменилась, становилась более адекватной операционной продаже.

Оценка деятельности производственных отделений. В промышленности в целом наблюдался спад, который и вынудил проводить эти стратегические изменения. В первую очередь изменения в компании коснулись организационной структуры, разделенной на производственные отделения. Каждое производственное отделение стало независимым центром, а центральная дирекция использовалась как банк, предлагая отделам фонды по рыночной цене.

Внутри отделений существовали такие же обязанности центра применительно к техническим и инженерным структурам. Внутри центральной дирекции была введена должность заместителя директора по производству, обязанности которого позволяли передавать и децентрализовать все операционные части реализуемых программ. Отделения были традиционно эффективными центрами, конфликтные отношения были урегулированы путем введения трансфертных цен.

Необходимые требования по созданию взаимодействия внутри предприятий компании для разных сторон проекта были включены в обязанности управляющего проектом. В период с 1993 по 1997 г. компания «Жуковские авиалинии» прошла через очень трудный период. Возможностей выполнения компанией своих обязательств с каждым днем становилось все меньше: экономические результаты были всегда неадекватны, операционные проблемы требовали решений, хотя роль стратегического направления предприятий на внешнем рынке возросла. В то же время, постоянные и переменные издержки увеличились, и прогрессивный рост формальной независимости внутри отделений не соответствовал росту управленческой способности и ответственности. У руководителей проектов не было надлежащих обязанностей, статуса и даже возможностей для профессионального обучения в области экономики и финансов.

В действительности они не взяли на себя ответственность по тем аспектам, которые влияли на эффективность и снижение издержек, и не владели набором управленческих инструментов, чтобы обеспечить значимость проекта и эффективное управление им. Фактически до того момента их обязанность состояла в исполнении функции связующего органа с внешними партнерами. Одно из стратегических средств, с помощью которого компания может работать, чтобы получить от системы желаемые результаты, – это значительное изменение обязанности менеджеров проекта и введение новой организационной структуры. Система предлагаемых изменений.

Главный менеджер по планированию Сергей Васильев пытался изменить обязанности для менеджеров программ, ради которых эти программы были спланированы, чтобы расширить аналитическую роль управляющего программой и децентрализовать координационную деятельность путем создания тех инструментов, которые увеличивают значимость основных программ. Была установлена определенная ответственность, которая изменяла и увеличивала функции менеджеров программ. К традиционным функциям планирования и контроля были добавлены требования текущего управления и предложены новые обязанности (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь системы функций и цикла планирования

Цикл планирования и	Система функций управляющих программами
---------------------	---

контроля по программе		
Функции	Сегодня	В будущем
Планирование	Координируют планирование	Участвуют в согласовании сроков начала и окончания работ, затрат и подрядов
Сбор информации	Собирают информацию по тренду	Помогают в определении систем и используют их в контроле
Анализ проблем и причин	Привлекаются периодически	Отвечают за анализ
Разработка альтернативных решений	Привлекаются периодически	Отвечают за разработку альтернативных предложений
Принятие оперативных решений	Информируются	Добиваются согласования и представляют решение руководству
Реализация и корректировка программы	Участвуют	Участвуют

Была также разработана система новых обязанностей менеджеров проекта (табл.2.)

Таблица 2.
Новые обязанности менеджера программы

<i>Формирование программы:</i>
Принимает участие в создании программы, координирует ее экономическую оценку; Разрабатывает возможный план интеграции; Наблюдает за разработкой плана компании и согласовывает его с заказчиком.
<i>Оценка и переговоры:</i>
Содействует коммерческому направлению в переговорах с заказчиком; Является центральным звеном при контакте заказчика с различными исполнителями.
<i>Планирование и управление программами:</i>
Контролирует отклонение программы от плана и расчетных оценок; Является центральным звеном технической, экономической, кадровой, финансовой политики; Принимает участие в развитии стратегий продаж и содействует этому, проводит политику, которая позволит увеличить объем продаж и доходность программы; Содействует главной дирекции во всей другой деятельности, связанной с программой.
<i>Экономические результаты:</i>
Несет ответственность за доходность программы и за предложения по взаимодействию, которые способствуют достижению быстрых экономических результатов
<i>Развитие продукции:</i>
Управляет политикой определенной программы по отношению к заказчику; Содействует снижению затрат (издержек) своей программы; Содействует техническому прогрессу продукции в соответствии с требованиями

В этом случае менеджер программы несет всю ответственность за оперативную и коммерческую базу, а также за экономическую и финансовую ситуацию. На него также возлагается ответственность за эффективность программы и достижение быстрых экономических результатов. Из координатора программы менеджер программы стал управляющим директором независимого бизнеса на весь период существования программы (5–7 лет).

Внутри производственного отделения вводилась должность «производственный менеджер по управлению контрактом», который мог иметь те же функции, что и менеджер программы в общей схеме контракта, но с делегированием полномочий от менеджера программы. Менеджер программы в этом случае принимает ответственность за выполнение последовательных приоритетов и обеспечение прибыльности различных контрактов со ссылкой на его особый продукт.

Однако ответственность за эффективность всех программ и решающий голос при разрешении возможных конфликтов или эффективность всех программ остались прерогативой директора по производству и генерального руководства компанией. Организационное обучение и предложения для утверждения новых обязанностей менеджера были приняты, и каждый из научно-технического совета был согласен с решением. Но программа не была реализована.

Типовые тесты

1. Зависимость «производительность» и «отдача капитала» показывает, что:
 - 1) сумма вложений, необходимых для производства продукции равна 0
 - 2) доход от вложения денежных средств равен первоначальным инвестициям
 - 3) чем выше производительность, тем выше отдача от капитала
 - 4) уровень оборудования соответствует капитальным затратам

2. Сколько форм собственности предусмотрено законодательством РФ:
 - 1) одна;
 - 2) три;
 - 3) четыре;
 - 4) пять;

3. Основной целью хозяйственной деятельности коммерческих организаций является получение:
 - 1) дохода;
 - 2) прибыли;
 - 3) выручки;
 - 4) эффективного использования основных средств;

4. Особенностью функционирования кооперативной формы организации предприятия является распределение:
 - 1) прибыли;
 - 2) дохода;
 - 3) ликвидационной квоты;
 - 4) материальных благ;

5. Товарищество на вере является разновидностью:

- 1) кооператива;
- 2) унитарного предприятия;
- 3) товарищества с ограниченной ответственностью;
- 4) полного товарищества.

6. В состав оцениваемого имущества при акционировании предприятия входят:

- 1) основные фонды;
- 2) незавершенное строительство;
- 3) оборотные средства;
- 4) финансовые активы;

7. Количество участников закрытого акционерного общества не должно превышать:

- 1) 20 человек;
- 2) 50 человек;
- 3) 60 человек;
- 4) 100 человек.

8. Что является основным недостатком функционирования акционерных предприятий:

- 1) отсутствие правовых актов, защищающих права собственников;
- 2) отсутствие права на получение доли прибыли;
- 3) обязанность отвечать по обязательствам личным имуществом;
- 4) необходимость лично выполнять какую-либо производственно-организационную функцию;

9. Что объединяет такие понятия как научность, непрерывность, координация, приоритетность ведущих звеньев:

- 1) методы планирования,
- 2) принципы планирования,
- 3) механизм управления,
- 4) стратегия планирования,
- 5) функции прогнозирования.

10. Что является основной целью «паблик рилейшнз» на предприятии:

- 1) принятие действий, обеспечивающих увеличение объема производства продукции,
- 2) разработка мер, направленных на повышение качества продукции,
- 3) проведение оценки имеющегося производственного потенциала фирмы,
- 4) умение убедить покупателей, что фирма продает свою продукцию исключительно в их интересах,

11. Что такое рынок предприятий:

- 1) группа предприятий, объединенных с целью только дальнейшей перепродажи товаров,
- 2) совокупность предприятий, приобретающих товары с целью увеличения сбыта продукции.
- 3) группа предприятий одной отрасли промышленности, объединившихся для возможности монополизации рынка,
- 4) совокупность лиц и организаций, приобретающих товары с целью их использования в производстве, для перепродажи или перераспределения.

12. Какой основной метод приобретения товаров используют государственные организации:

- 1) заключение договоров;
- 2) проведение открытых торгов;

- 3) государственные закупки
- 4) установление долгосрочных хозяйственных связей;

13. Предприятие осуществляет контроль за выполнением годовых планов путем проведения:

- 1) мониторинга;
- 2) анализа объемов производства;
- 3) изучения отчетных данных;
- 4) экономических расчетов.

14. Формой специализации являются:

- 1) предметная;
- 2) производственно-техническая;
- 3) производственная
- 4) функциональная.

15. Уровень специализации характеризуют показатели:

- 1) средний размер предприятия;
- 2) доля профильной продукции в общем объеме производства отрасли, предприятия;
- 3) средняя энергетическая мощность предприятия;
- 4) количество предприятий и цехов, занятых изготовлением данного вида продукции.

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом

раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования.

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным

целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«выполнено»* ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«не выполнено»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7. Информационный проект (презентация):

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не

совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

- лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;
- смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;
- смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература

1. Акри Е.П. Производственный менеджмент : учебное пособие / Акри Е.П., Селезнева Ж.В.. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 174 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105054.html>

2. Производственный менеджмент : учебное пособие / . — Томск : Томский политехнический университет, 2019. — 128 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96102.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Безуглая, Н. С. Инновационный менеджмент в схемах и таблицах : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / Н. С. Безуглая, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 69 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78030.html>

2. Бенгина Т.А. Сетевое планирование и управление : учебное пособие / Бенгина Т.А.. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111773.html>

3. Псигин Ю.В. Управление производственными системами : учебно-методическое пособие / Псигин Ю.В.. — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2019. — 181 с. — ISBN 978-5-9795-1947-0. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106128.html>

4. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности : учебное пособие / Федорова Л.А., Данилова О.С.. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103963.html>

8.3 Периодические издания:

1. Менеджмент и бизнес-администрирование. ISSN: 2075-1826. <http://www.iprbookshop.ru/45521.html>

2. Проблемы управления. ISSN: 1819-3161. <http://www.iprbookshop.ru/8533.html>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Росбизнесконсалтинг. <http://www.rbc.ru>
2. Сайт информационного агентства «АК&М». <http://www.akm.ru>
3. «Интерфакс». <http://www.interfax.ru>
4. Российская государственная библиотека. <http://www.rsl.ru>
5. Библиотека МГУ имени Ломоносова. <http://www.lib.msu.su>.
6. Сайт «Economicus.Ru». <http://www.economicus.ru>

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения

дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

13.Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция

-дискуссия

- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.