

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Тактический и операционный менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Операционное и стратегическое управление
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр

Москва
2026

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные		ПК-7

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен осуществлять планирование, организацию и контроль деятельности структурного подразделения и персонала, исходя из целей и стратегии организации	ПК-5.1 Осуществляет операционное управление деятельностью структурного подразделения и персоналом ПК-5.3 Разрабатывает мероприятия по развитию персонала и повышению его профессионального уровня, исходя из целей и стратегии организации.
ПК-7	Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов ПК-7.2 Способен осуществлять разработку бюджета проекта и его финансовой модели

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-5		
Способен осуществлять планирование, организацию и контроль деятельности структурного подразделения и персонала, исходя из целей	- основы планирования, организации и контроля за деятельностью структурного подразделения и персонала	- Применять методы планирования деятельности структурных подразделений и персонала - оценивать организационные процессы, разрабатывать мероприятия по их	- навыками проектирования организационной структуры организации - способностями разрабатывать предложения по реализации управленческих

и стратегии организации	- основы стратегического менеджмента - методы принятия решений в управлении операционной деятельностью	совершенствованию с целью минимизации рисков - осуществлять мероприятия по координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений	решений
Код компетенции	ПК-7		
Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	-основы формирования бюджета - этапы корректировки и контролирования статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	-решать профессиональные задачи финансового типа с применением инструментальных средств обработки, анализа экономических данных и для организации прогнозных расчетов - составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	- навыками разработки предложений по затратам и формированию бюджета организации, - навыками управления финансовой деятельностью для развития структурных подразделений организации

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Тактический и операционный менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами в современных условиях», «Современный стратегический анализ», «Управление рисками» и др.

В рамках освоения программы магистратура выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; информационно-аналитический и финансовый.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Административно-управленческая и офисная деятельность, Финансы и экономика

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4 /144	2 /72
Контактная работа:	20	6
Занятия лекционного типа	8	2
Занятия семинарского типа	12	4
Промежуточная аттестация: зачет	0,1	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	123,9	65,9

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)						Самост оятельн ая работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семина ры	Лабора торные работы	Иные	
1.	Тактический менеджмент в системе управления	1		2				20
2.	Сущность и особенности тактических управленческих решений	2		2				20
3.	Операционный менеджмент в системе управления	2		2				21
4.	Операционная система организации	1		2				21
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	1		2				20,9
6.	Прогнозирование в операционном	1		2				21

	менеджменте							
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	8		12				123,9

6.1.2. Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)							
		Контактная работа						Самост оятельн ая работа	
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа					
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семина ры	Лабора торные работы	Иные		
1	Тактический менеджмент в системе управления								10
2	Сущность и особенности тактических управленческих решений	1							10
3	Операционный менеджмент в системе управления	1							10
4	Операционная система организации			2					10
5	Принятие решений в операционном менеджменте			1					10
6	Прогнозирование в операционном менеджменте			1					15,9
	Итого	2		4					65,9
	Промежуточная аттестация	0,1							

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Тактический менеджмент в системе управления	Понятие тактический менеджмент. Основные функции и задачи тактического менеджмента.

		Составные части в тактике менеджмента. Место тактического менеджмента в системе в системе управления организацией. Требования к тактическому менеджменту.
2.	Тактические управленческие решения	Сущность и особенности тактических управленческих решений. Информационная основа тактических управленческих решений.
3.	Операционный менеджмент в системе управления	Операционный менеджмент: понятия и закономерности, состав операционной системы, содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
4.	Операционная система организации	Операционная система организации: перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения, подсистема планирования и контроля. Функции подсистем. Организация как открытая система, внешняя и внутренняя среда операционной системы, предприятие как объект операционного менеджмента, классификация объектов операционного менеджмента в организации, макро и микро-среда операционного менеджмента.
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.	Операционные стратегии и конкурентные преимущества	Операционная стратегия и ее приоритеты. Рабочие рамки операционной стратегии. Стратегия «дифференциация» и «лидерство в издержках». Цепочка ценностей в операционном менеджменте

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Тактический менеджмент в системе управления	Обсуждение вопросов: 1. Понятие тактический менеджмент. 2. Основные функции и задачи тактического менеджмента. 3. Составные части в тактике менеджмента. 4. Место тактического менеджмента в системе в системе управления организацией. Требования к тактическому менеджменту.
2.	Сущность и особенности тактических управленческих решений	Обсуждение вопросов: 1. Сущность и особенности тактических управленческих решений. 2. Информационная основа тактических управленческих решений. 3. Примеры тактических управленческих решений

3.	Операционный менеджмент в системе управления	Обсуждение вопросов: 1.Операционные системы: понятия и закономерности; 2.Состав производственной системы; 3.Содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
4.	Операционная система организации	Обсуждение вопросов: 1. Организация как открытая система; 2. Внешняя и внутренняя среда операционной системы; 3. Организация как объект операционного менеджмента; 4. Классификация объектов операционного менеджмента в организации; 5. Макро- и микросреда операционного менеджмента.
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.	Операционные стратегии и конкурентные преимущества	Обсуждение вопросов: 1.Операционная стратегия и ее приоритеты. 2.Рабочие рамки операционной стратегии. 3.Стратегия «дифференциация» и «лидерство в издержках». 4.Цепочка ценностей в операционном менеджменте

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тактический менеджмент в системе управления	Понятие тактический менеджмент. Основные функции и задачи тактического менеджмента. Составные части в тактике менеджмента. Место тактического менеджмента в системе в системе управления организацией. Требования к тактическому менеджменту.
2.	Сущность и особенности тактических управленческих решений	Сущность и особенности тактических управленческих решений. Информационная основа тактических управленческих решений.
3.	Операционный менеджмент в системе управления	Операционный менеджмент: понятия и закономерности, состав операционной системы, содержание целевой, обеспечивающей, функциональной, управляющей подсистемы.
	Операционная система	Операционная система организации:

4.	организации	перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения, подсистема планирования и контроля. Функции подсистем. Организация как открытая система, внешняя и внутренняя среда операционной системы, предприятие как объект операционного менеджмента, классификация объектов операционного менеджмента в организации, макро и микро-среда операционного менеджмента.
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.	Операционные стратегии и конкурентные преимущества	Операционная стратегия и ее приоритеты. Рабочие рамки операционной стратегии. Стратегия «дифференциация» и «лидерство в издержках». Цепочка ценностей в операционном менеджменте

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Тактический менеджмент в системе управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, эссе Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Сущность и особенности тактических управленческих решений	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, доклады Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Операционный менеджмент в системе управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, доклады Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Операционная система организации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, доклады Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Принятие решений в операционном менеджменте	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, доклады Реализация программы с применением ДОТ:

		Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Операционные стратегии и конкурентные преимущества	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование, доклады Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

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

8.1 Основная учебная литература

1. Данилова, Н. Е. Управление операционной эффективностью предприятия и организации: учебное пособие / Н. Е. Данилова, О. А. Коргина, А. А. Адаменко. — Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. — 216 с. — ISBN 978-5-93179-773-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/158530.html> (дата обращения: 30.03.2026). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

2. Мальшина, Н. А. Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса: учебное пособие / Н. А. Мальшина. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 127 с. — ISBN 978-5-4497-4707-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154209.html> (дата обращения: 30.03.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Сафронова, Н. Б. Управление бизнесом в условиях цифровой экономики: учебник для вузов / Н. Б. Сафронова, Ю. В. Сяглова, Т. П. Маслевич. — Москва: Дашков и К, 2024. — 320 с. — ISBN 978-5-394-05804-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142932.html> (дата обращения: 30.03.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6.3 Дополнительная учебная литература

1. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; перевод Д. Раевская, Л. Царук. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 367 с. — ISBN 978-5-9614-2223-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148449.html> (дата обращения: 06.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Ицхак, Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Калдерон Ицхак; перевод Т. Гутман; под редакцией Т. Филоновича. — 3-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 198 с. — ISBN 978-5-9614-4401-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148448.html> (дата обращения: 06.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Голубева, С. С. Совершенствование системы риск-менеджмента промышленного предприятия : монография / С. С. Голубева. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 100 с. — ISBN 978-5-4497-2640-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135255.html> (дата обращения: 06.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/135255>

4. Мальшина, Н. А. Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса: учебное пособие / Н. А. Мальшина. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 127 с. — ISBN 978-5-4497-4707-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154209.html> — Режим доступа: для авторизир.

пользователей

5. Управление бизнес-процессами: практикум /. — Сочи: Сочинский государственный университет, 2024. — 44 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150406.html> (дата обращения: 30.03.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления – <http://www.sbook.ru/emsu/>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика – <https://sibac.info/conf>

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

1. Международные стандарты оценки (МСО) - www.i-con.ru
2. сайт РосБизнесКонсалтинг – www.rbc.ru
3. Информационно-правовой портал «Гарант» - www.garant.ru
4. Официальный сайт Правительства России – www.government.ru
5. Российская ассоциация управления проектами - www.sovnet.ru
6. Сайт Федеральной службы государственной статистики - www.gks.ru
7. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - www.consultant.ru
8. Университетская библиотека онлайн – www.biblioclub.ru.
9. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - www.school-collection.edu.ru
10. Федеральный портал «Российское образование» - www.edu.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.

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. Microsoft Windows Server;
 2. Семейство ОС Microsoft Windows;
 3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
 4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
 5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
 6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>
- Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

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.

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.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Тактический и операционный менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	<u>Менеджмент</u>
<i>Код</i>	<u>38.04.02</u>
<i>Направленность (профиль)</i>	<u>Операционное и стратегическое управление</u>
<i>Квалификация выпускника</i>	<u>магистр</u>

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные	-	ПК-7

2.Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен осуществлять планирование, организацию и контроль деятельности структурного подразделения и персонала, исходя из целей и стратегии организации	ПК-5.1 Осуществляет операционное управление деятельностью структурного подразделения и персоналом ПК-5.3 Разрабатывает мероприятия по развитию персонала и повышению его профессионального уровня , исходя из целей и стратегии организации.
ПК-7	Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	ПК-7.1 Формирует и вносит изменения в бюджет, планы операционных и капитальных расходов ПК-7.2 Способен осуществлять разработку бюджета проекта и его финансовой модели

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-5		
Способен осуществлять планирование, организацию и контроль деятельности структурного подразделения и персонала, исходя из целей	- основы планирования, организации и контроля за деятельностью структурного подразделения и персонала	- Применять методы планирования деятельности структурных подразделений и персонала - оценивать организационные процессы, разрабатывать мероприятия по их	- навыками проектирования организационной структуры организации - способностями разрабатывать предложения по реализации управленческих

и стратегии организации	- основы стратегического менеджмента - методы принятия решений в управлении операционной деятельностью	- совершенствованию с целью минимизации рисков - осуществлять мероприятия по координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений	решений
Код компетенции	ПК-7		
Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета организации, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	-основы формирования бюджета - этапы корректировки и контролирования статей расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	-решать профессиональные задачи финансового типа с применением инструментальных средств обработки, анализа экономических данных и для организации прогнозных расчетов - составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на финансовые программы и мероприятия	- навыками разработки предложений по затратам и формированию бюджета организации, - навыками управления финансовой деятельностью для развития структурных подразделений организации

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности.

		- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/НЕЗАЧЕТНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

3 СЕМЕСТР
ПК-5

1. Что является основной задачей операционного менеджмента?

- а) Анализ влияния операции на структуру организации
- б) Управление процессами преобразование сырья, в конечный продукт**
- в) Прогнозирование и планирование операций
- г) Контроль за качеством производственных процессов

Ответ: б

2. Что такое процесс в контексте операционного менеджмента?

- а) Действие
- б) Техника
- в) Потоки работы (операций)**
- г) Операция

Ответ: в

3. Что используется при планировании работ, которые носят временный характер, используется?

- а) Генеральное компонование
- б) Фиксированное позиционирование
- в) Линейное планирование
- г) Пропорционально-функциональная схема**

Ответ: г

4. Что из нижеперечисленного является основными функциями операционного менеджмента?

- а) Управление производством, персоналом, финансами.
- б) Управление производством, персоналом, инновациями.
- в) Планирование, контроль, организация, регулирование, мотивация.**
- г) Управление бизнес-процессами, контроль, учет.

Ответ: в

5. Какой из данных факторов не применяется во внимание при решении вопроса о размещении производства на макроуровне?

- а) Демографический
- б) Экономический
- в) **Политический**
- г) Инфраструктурный

Ответ: в

6. Как называется операционная система с высокой скоростью выпуска единицы продукции?

- а) Сервисной
- б) Проектной
- в) Мелкосерийной
- г) **Массовой**

Ответ: г

7. Тактический менеджмент:

- а) Предусматривает анализ внешней среды, составление прогнозов и сопоставление их с имеющимися и планируемыми ресурсами организации
- б) **Определяет последовательность действий, направленных на достижение целей**
- в) Направлен на составление плановых заданий для конкретных исполнителей, поэтому предполагает наибольшую точность, гибкость и динамичность
- г) Требуется одновременного учета множественных ограничений, связанных с десятками операций технологического процесса или сотнями единиц оборудования.

Ответ: б

8. Определите тактические действия для стратегии становления:

- а) **Выявление рыночных потребностей**
- б) Разработка товара+
- в) Сокращение штатов
- г) Мониторинг рыночной конъюнктуры для удержания своих рыночных позиций

Ответ: б

9. Методика управления качеством называется:

- а) «Шесть С»
- б) «3 Шага»
- в) «Движение»
- г) **«Шесть сигм»**

Ответ: г

10. Качество – это, все количество особенностей и характеристик продукта (услуги), которое должно:

- а) Повысить лояльность персонала
- б) Снизить прибыль организации
- в) Повысить цену продукта (услуги)
- г) **Удовлетворять потребности клиента**

Ответ: г

11. Качество достигается с помощью:

- а) Повышения производительности труда
- б) Уменьшения заработной платы персонала
- в) **Стандартизации**
- г) Внедрения новой техники

Ответ: в

12. Корректирующие мероприятия требуются, если при проведении текущего контроля:

- а) Возникают негативные психологические ситуации
- б) Обнаружено любое несоответствие фактических и плановых показателей
- в) Обнаружено несоблюдение инструкции
- г) **Обнаружено отклонение, повышающее допустимую величину**

Ответ: г

13. На стадии изучения потребностей рынка необходимо удостовериться, что существует:

- а) Предложение на продукт
- б) **Спрос на продукт**
- в) Низкая производительность труда на производстве
- г) Дефицит товаров

Ответ: б

14. Новая продукция (услуга) предполагает:

- а) Снижение спроса
- б) **Запуск новых видов деятельности**
- в) Реконструкцию помещения
- г) Обучение персонала

Ответ: б

15. Задание на соответствие. Установите соответствие между терминами и соответствующими им определениями

1	Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата	А	Процесс
2	Выраженный в объективной форме результат научно-технической деятельности, который включает в себя в том или ином сочетании изобретения, полезные модели, промышленные образцы, программы для ЭВМ или другие результаты интеллектуальной деятельности, подлежащие правовой охране в соответствии с действующим законодательством, и может служить технологической основой определенной практической деятельности в гражданской или военной сфере.	Б	Продукция
3	Результат деятельности, ориентированный на имеющиеся (установленные) потребности реальных или потенциальных потребителей.	В	Технология

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3
---	---	---

Ответ: 1-а,2-в,3-б

1. На основе какого принципа происходит оптимизация затрат на осуществление плановой деятельности?

- а) Непрерывности
- б) Экономичности**
- в) Полноты
- г) Координации и интеграции

Ответ: б

2. Основные услуги, приносящие ценность клиенту, должны обладать следующими критериями: ... , гибкость, скорость, цена

- а) Точность
- б) Качество**
- в) Уверенность
- г) Надежность

Ответ: б

3. Операционно-стоимостный анализ — это метод:

- а) Измерения затрат и производительности**
- б) Проведения научных исследований
- в) Определения трудоемкости операции
- г) Расчета заработной платы

Ответ: а

4. Операционно-стоимостный менеджмент - это метод:

- а) Подготовки рекомендаций по принятию решений
- б) Оценки альтернативных технических решений
- в) Управления операциями**
- г) Проведения мониторинга процессов в организациях

Ответ: в

5. Разработка общей политики и планов использования ресурсов компании – это:

- а) Производственный план
- б) Операционная стратегия**
- в) Планирование выпуска продукции
- г) Производственные процессы

Ответ: б

6. При реализации функции ... в тактическом менеджменте разрабатываются текущие планы, в которых отражаются все направления деятельности организации и ее структурных подразделений на текущий финансовый год.

Ответ: планирования

7. Основные услуги, приносящие ценность клиенту, должны обладать следующими критериями: ... , гибкость, скорость, цена

Ответ: качество

8. ... - это материалы и продукция, составная часть оборотных фондов компании, отражаемые в активе баланса

Ответ: запасы

9. Непрерывность производства означает ... перерывов в процессе производства

Ответ: минимизацию

10. Основной задачей организации по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное и бесперебойное снабжение необходимыми ... ресурсами

Ответ: материальными

11. Важнейшим показателем неуправляемости материальных ресурсов является степень незапланированных изменений ...

Ответ: запасов

12. Непрерывность производства означает ... перерывов в процессе производства

Ответ: минимизацию

13. Оперативность системы управления материальными запасами означает: способность системы быстро реагировать на требования ...

Ответ: рынка

14. Основными критериями выбора поставщика являются стоимость приобретения товаров или услуг, качество ...

Ответ: обслуживания

15. Задание на соответствие. Установите соответствие между терминами и соответствующие им определениями

1	Определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях.	А	Выбор поставщиков
2	Получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от поставщиков.	Б	Запрос информации у поставщиков
3	Анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым поставщиком	В	Планирование приобретений

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3
---	---	---

Ответ: 1-в,2-б,3-а

Проблемно-аналитическое задание

Los Angeles Toy Company

Одна из компаний по производству игрушек в Лос-Анджелесе (Los Angeles Toy Company – LATC) видит свою основную задачу в создании запасов стандартизированного ассортимента высококачественных уникальных игрушек для детей "любых возрастов". Традиционно LATC ежегодно выводит на рынок один-два вида новых игрушек. В августе 1997 года владельцу и менеджеру по производству этой компании Дуайту Смит-Дэниэлзу сообщили о том, что конструкторы разработали модель новой куклы, получившей имя Джерри Сейнфелд. Кукла ростом 60 см благодаря встроенному электронному синтезатору

голоса умела произносить различные шуточные фразы. Один из трех производственных отделов LATC, отдел конструкторских разработок, пришел к заключению, что данное изделие можно штамповать из формованного пластика, используя для этого многоцелевые формы (которые раньше использовались для изготовления небольших частей деревянных игрушек). До сих пор при первоначальном запуске в производство новых видов игрушек LATC полностью полагалась на свой высококвалифицированный персонал, который до мелочей исследовал конструкцию продукции уже в процессе изготовления и проводил проверку качества готовых изделий. Благодаря такому подходу игрушки выпускались очень быстро, что позволяло оперативно выполнять заказы клиентов.

Однако руководство понимало, что при запуске в производство сложной новой куклы производственный цикл значительно удлинится, а сборочные и тестовые процессы необходимо будет усложнить. До сих пор каждый рабочий сам выполнял почти все операции на своем рабочем месте. В данном же случае отдел по организации производства пришел к выводу, что сборка новой игрушки также находится в пределах компетенции персонала компании, за исключением, однако, синтезатора голоса и работающего от батареек движущего механизма, которые должны поставлять субподрядчики. Компания LATC всегда славилась своими хорошими отношениями с субподрядчиками, главным образом потому, что она размещала свои заказы, предоставляя достаточный срок для их реализации, что позволяло субподрядчикам оптимально распределить свое время и найти возможность выполнить заявку LATC, не нарушая последовательности выполнения заказов более крупных производителей игрушек Лос-Анджелеса. Дуайт Смит-Дэниэлз всегда предпочитал долгосрочные производственные планы, благодаря которым он обеспечивал полную занятость своих 50 мастеров на протяжении всего года. (Одним из мотивов его выбора места для размещения своей фабрики игрушек в Лос-Анджелесе стало то, что в этом городе он мог выбирать лучших из лучших из многих проживающих там мастеров.) По мнению г-на Смита-Дэниэлза, начальники всех трех производственных подразделений компании (отдела замков, отдела марионеток и отдела новинок) обычно приветствуют внедрение новых видов продукции. Как заявил начальник отдела новинок: "Нет такой игрушки, которую не смогли бы изготовить мои мастера. Заинтересуйте нас, дайте нам стимул, и мы сделаем все очень быстро и качественно".

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

Вопросы:

1. Насколько соответствует производство кукол Джерри Сейнфелд текущим возможностям и направленности деятельности компании LATC?

2. Следует ли компании LATC (а) производить куклы своими силами; (б) заключить субподрядный договор с фабрикой в Тихуане (Мексика), специализирующейся на широкомасштабном производстве (по цене 8 долларов за куклу для LATC), (с) попытаться разработать другую игрушку, более соответствующую ее текущим возможностям? Агентство, предоставляющее лицензию на производство куклы Джерри Сейнфелд, и мексиканские поставщики требуют, чтобы решение было принято как можно быстрее.

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Основные понятия и сущность операционного менеджмента
2. История развития операционного менеджмента

3. Сущность операционной системы
4. Функции и обязанности операционных менеджеров
5. Новые тенденции в операционном менеджменте
6. Операционная стратегия и ее приоритеты
7. Рабочие рамки операционной стратегии
8. Стратегия «дифференциация» и «лидерство в издержках»
9. Цепочка ценностей в операционном менеджменте
10. Структура цепи поставок и функции элементов цепи поставок
11. Цепи поставок и операционные стратегии
12. Выбор поставщиков
13. Принятие решения о производстве или покупке продукции
14. Стратегии формирования цепи поставок
15. Управление ресурсами в цепи поставок
16. Виды и назначение запасов
17. Экономика управления запасами
18. Требования для эффективного управления запасами
19. Виды и назначение запасов
20. Экономика управления запасами
21. Формула Уилсона: оптимальный размер заказа
22. Формула Уилсона: недостатки
23. Методы управления запасами
24. Измерения качества
25. Повышение качества: Бенчмаркинг
26. Система «Точно в срок»
27. Сертификаты качества
28. Категории затрат на качество

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при

проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.