

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цветков Николай Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.02.2025 12:27:48
Уникальный программный ключ:
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московская международная высшая школа
бизнеса «МИРБИС» (Институт)
(Институт МИРБИС)**

ОДОБРЕНО
Решением Ученого совета
от 29.08.2024 протокол № 1

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
_____ Н.А. Цветков
29 августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация
«Стратегический менеджмент»*

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

Оглавление

1. Цель изучения учебной дисциплины	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины	3
3. Используемые методы обучения	4
4. Формы контроля по дисциплине	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины	4
6. Содержание учебной дисциплины	5
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся	5
6.2. Содержание тем учебной дисциплины	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины	8
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов	8
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины	9
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины	10
7.4. Методические рекомендации преподавателям	10
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы	12
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине	22
8.1. Текущий контроль	23
8.2. Промежуточная аттестация	29
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся	30

1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – дать слушателям МВА знания по теории и практике управления операциями в организациях, осуществляющих разнообразные виды деятельности, сформировать системное представление о процессах и явлениях, происходящих в операционных системах, развить навыки самостоятельной творческой работы по совершенствованию процессов и методов управления операциями.

2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные термины и понятия операционного менеджмента; • принципы построения модели управления операционной деятельностью организации; • особенности организации управления на предприятии; • основы использования информационных технологий в операционной деятельности организации; • принципы формирования документов операционного управления из бизнес-модели организации; • типологию процессов организации, сущность матричного моделирования структур, функций и процессов; • современные подходы к моделированию бизнес-процессов; • алгоритм моделирования бизнес-процессов; • основные программные продукты используемые для моделирования бизнес-системы. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать модель бизнес-процессов верхнего уровня; • разрабатывать модель распределение ответственности за бизнес-процессы; • разрабатывать модель функций; • разрабатывать модель организационной структуры; • разрабатывать регламенты бизнес-процессов и процедур; • формулировать требования к программному продукту моделирования бизнес-процессов организации. <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выявления и формирования организационно-управленческих решений в организации.

<p>ПК-1 – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон</p> <p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»</p> <p>Е/01.7</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прикладной алгоритм идентификации и разрешения проблем в выявленных критичных бизнес процессах (операциях); • алгоритм проектирования и оптимизации комплекса критичных бизнес процессов (операций) компании в поддержку ее стратегии; • прикладной алгоритм организации работ по управлению проектом оптимизации/проектирования комплекса критичных бизнес процессов; • алгоритм применения инструментария всеобщего управления качеством (TQM) для поддержания заданного уровня результативности и эффективности бизнес процессов (операций). <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разрабатывать диаграммы бизнес-процессов с применением графического редактора MS Visio; • проектировать бизнес-процессы организации в нотации Cross-functional Flow Chart. <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • руководства разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации.
---	--

3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение кейсов.

4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение кейсов.

Промежуточная аттестация – экзамен.

5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

6. Содержание учебной дисциплины

6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)				Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы		Самостоятельная работа	
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Тема 1. Введение в современный операционный менеджмент. Бизнес процессы, операции и цепочка добавленной стоимости	6	2	-	4	Выполнение кейса
2.	Тема 2. Операционные (процессные) стратегии компании и их место в общей «стратегической папке»	8	2	-	6	Выполнение кейса
3.	Тема 3. Проектирование продуктов/услуг и комплекса критичных бизнес процессов в поддержку стратегии компании на основе методологии QFD	10	4	-	6	-
4.	Тема 4. Современные методы и модели разрешения проблем в выявленных критичных бизнес процессах для обеспечения	8	4	-	4	-

	«стратегического рывка» Компании					
5.	Тема 5. Проектирование/оптимизация выявленного комплекса критичных бизнес-процессов (операций) компании в поддержку ее стратегии	8	4	-	4	-
6.	Тема 6. Современные инструменты формализации проекта по оптимизации комплекса критичных бизнес процессов	8	4	-	4	Выполнение кейса
7.	Тема 7. Поддержание заданных уровней результативности и эффективности бизнес процессов на основе применения инструментов TQM (системы менеджмента качества)	8	4	-	4	-
	Промежуточная аттестация	4	4	-	-	Экзамен
	Итого	60	28	-	32	-

6.2. Содержание тем учебной дисциплины

Тема 1. Введение в современный операционный менеджмент

Алгоритм проектирования гарантированно успешной компании и место бизнес процессов (операций) на его этапах. Понятие об операционном менеджменте. Традиционные и прикладные определения операционного менеджмента. Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами. Понятие о цепочке добавленной стоимости. Предметные области операционного менеджмента и концепция 5Р. Современные проблемы операционной деятельности в проекции на

жизненный цикл компании.

Тема 2. Операционные (процессные) стратегии компании и их место в общей «стратегической папке»

Производительность и конкурентоспособность. Процессные (операционные) стратегии и их встраивание в общую стратегическую карту компании. Формализация стратегического видения и процессные стратегии. Как избежать параллельных миров между стратегическим и операционным контурами? Алгоритм участия исполнительного директора (ответственного за операции) в процессе разработки стратегии компании. Операционализация стратегии или какие руководящие документы стоит оставить в «стратегической папке» компании.

Тема 3. Проектирование продуктов/услуг и идентификация комплекса критичных бизнес-процессов в поддержку стратегии компании на основе методологии QFD

Операционный менеджмент и маркетинг: проектирование новых продуктов и услуг. Проблематика процесса проектирования и инструменты ее преодоления. «Дом качества» и прикладной алгоритм его применения. Практика применения «Дома качества» для диагностики комплекса бизнес процессов в российских компаниях.

Тема 4. Современные методы и модели разрешения проблем в выявленных критичных бизнес-процессах для обеспечения «стратегического рывка» компании

Принятие решений и разрешение проблем: от интуитивных решений к рациональным. Что такое проблемный бизнес процесс? Еще раз о критериях результативности и эффективности. Прикладной алгоритм разрешения проблем в критичных бизнес процессах. Формализация проблемы бизнес процесса. Компьютерная поддержка принятия решений. Пакеты программ ExpertChoice, @Risk и PrecisionTree.

Тема 5. Проектирование/оптимизация выявленного комплекса критичных бизнес-процессов (операций) компании в поддержку ее стратегии

Прикладной алгоритм проектирования и оптимизации бизнес-процессов компании. Методики описания бизнес-процессов или с помощью чего отыскать «Muda»? Обзор программных продуктов для описания бизнес процессов – окончательно ли устарел Vpwin (AllFusion Process Modeler)? «Я хочу, чтобы картинка ожила...» - динамическое моделирование бизнес процессов: стоит ли этим заниматься и для чего?

Тема 6. Современные инструменты формализации проекта по оптимизации комплекса критичных бизнес-процессов

Введение в управление проектами: три парадокса управления проектами в российской практике. Алгоритм организации работ по управлению проектами (взгляд со стороны заказчика). Программное обеспечение для управления проектами.

Тема 7. Поддержание заданных уровней результативности и эффективности бизнес-процессов на основе применения инструментов TQM (системы менеджмента качества)

Концепция TQM и ее основные компоненты. Прикладной инструментарий TQM и алгоритм его применения.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	Основная литература
1.	Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – Москва: Инфра-М, 2022. – 337 с. – (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)). – ISBN 978-5-16-009611-7
2.	Канбан и «точно вовремя» на Toyota [Электронный ресурс]: менеджмент начинается на рабочем месте / под ред. Н. Величенко; пер. Е. Пестерева. – 3-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 214 с. – ISBN 978-5-9614-5337-9. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279471
3.	Лайкер, Д. Практика дао Toyota [Электронный ресурс]: руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Д. Лайкер, Д. Майер; науч. ред. С. Турко; пер. Т. Гутман. – Москва: Альпина Паблишерз, 2020. – 584 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций). – ISBN 978-5-9614-1626-8. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=25467
4.	Производственный менеджмент / ред. А. Н. Романов, В. Я. Горфинкель, М. М. Максимцов. – Москва: Проспект, 2022. – 620 с. – ISBN 978-5-392-12299-8
5.	Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под ред. А. О. Блинова. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 343 с. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146

6.	Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. А. Сергеева, А. С. Брысаев. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2019. – 215 с. – ISBN 978-5-7882-1405-4. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270287
Дополнительная литература	
1.	Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента [Электронный ресурс]: 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Б. ван ден Гербен, П. Питерсма; пер. В. Н. Егоров. – 5-е изд., доп. – Москва: Лаборатория знаний, 2019. – 403 с. – ISBN 978-5-00101-517-8. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462339
2.	Лайкер, Д. Дао Toyota [Электронный ресурс]: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. Лайкер; науч. ред. А. Баранов, Э. Башкардин, С. Турко; ред. Н. Барановской [и др.]. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 400 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций). – ISBN 978-5-9614-1974-0. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428555
3.	Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, Д. С. Кенина [и др.]. – Ставрополь: СГАУ, 2022. – 140 с. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484943
4.	Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С. Ю. Ягудин, М. М. Романова, С. А. Орехов [и др.]. – Москва: Евраз. откр. ин-т, 2021. – 181 с. – ISBN 978-5-374-00086-3. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462
5.	Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство / под общ. ред. А. Баранова, Р. Нугайбекова. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 272 с. – ISBN 978-5-4461-0243-3
6.	Солдак, Ю. М. Теоретические основы производственного менеджмента [Электронный ресурс] / Ю. М. Солдак. – Москва: Лаборатория знаний, 2022. – 283 с. – ISBN 978-5-00101-405-8. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445110
7.	Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. Д. Ильенкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 288 с. – ISBN 978-5-238-02344-1. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118966
8.	Фидельман, Г. Н. Альтернативный менеджмент [Электронный ресурс]: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер; под ред. С. Огаревой. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 186 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний). – ISBN 5-9614-0200-2. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=339544

7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

7.4. Методические рекомендации преподавателям

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуются умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для

обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой \Rightarrow . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)

Общие рекомендации

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

Порядок выполнения контрольной работы

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

Порядок решения кейсов

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.
2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;

- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

- Кто считает, что проблема, и почему?

- На каком основании базируется мнение этих людей?

- Что происходит (или не происходит), когда и где?

- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;

- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
 - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
 - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
 - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
 - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и

диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто

невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранный показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение кейсов.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение кейса по теме № 1	20
2. Выполнение кейса по теме № 2	20
3. Выполнение кейса по теме № 6	20
Итого текущий контроль:	60

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Кейс по теме № 1

Производство домашнего печенья и предметные области современного операционного менеджмента

Компания «Домашнее печенье» расположена в маленьком городке на юге страны. Компанией руководят два брата, создавшие свое предприятие после покупки франшизы у известной западной компании Archway Cookie. «Домашнее печенье» является крупнейшей франшизой Archway в этом регионе. На предприятии занято менее 200 человек, главным образом синие воротнички (промышленные рабочие), и царит неформальная атмосфера.

Единственный продукт компании — мягкое печенье, которого выпускается более 50 видов. Компании-лидеры в этой отрасли, такие как Nabisco, Sunshine и Keebler, традиционно производят *сухое* печенье, в котором большая часть воды удалялась во время выпечки; в результате получалось хрустящее печенье. Печенье Archway не имеет никаких добавок или консервантов. Высокое качество печенья

позволило компании получить для своего продукта постоянную нишу на рынке.

Печенье продают в специализированных магазинах и супермаркетах ряда областей. Archway подает свое печенье как «здоровую пищу» — без добавок и консервантов — и это находит отклик у того сегмента рынка, который заботится о своем здоровье. Многие клиенты компании старше 45 лет; они предпочитают печенье мягкое и не слишком сладкое. Родители с маленькими детьми также покупают это печенье.

Компания использует для выпечки печенья два постоянно действующих печных конвейера. Процесс выпечки — серийное производство. Он начинается, как только руководство получает заказы от дистрибьюторов. На основе заказов составляется производственный график. В начале каждого цикла список сортов, которые нужно произвести за день, доводится до лица, отвечающего за смешивание. Этот сотрудник сверяется с контрольным списком, в котором указаны ингредиенты для каждого сорта печенья, и вводит эту информацию в компьютер. Компьютер определяет количество каждого необходимого ингредиента, в соответствии с заказанным количеством печенья, и передает информацию к бункерам хранения, расположенным вне производственного помещения. В бункерах хранятся запасы основных продуктов (мука, сахар, разрыхлитель и т.д.). Необходимые компоненты автоматически направляются в огромные смесители, где они соединяются с надлежащим количеством яиц, воды и ароматизаторов. После того, как все ингредиенты смешаны, тесто поступает в специальное устройство, где оно делится на порции — отдельные печенья. Затем печенья поступают на конвейерную ленту и пропускаются через одну из двух печей. Печенье с начинкой — яблочной, финиковой, малиновой — требует дополнительных операций, чтобы положить начинку и закрыть печенье.

Печенье без начинки чаще нарезается не прямо, а по диагонали. Диагонально нарезанные печенья требуют меньше места, чем прямо нарезанные, и в результате уровень производительности выше. Кроме того, компания недавно увеличила длину каждой печи на 80 см, что также увеличило производительность.

Когда печенье появляется из печи, оно помещается на спираль охлаждающей стойки высотой 90 см и шириной 15 см. Когда печенье поступает с охлаждающих стоек, рабочие раскладывают его в коробки вручную, отбраковывая все сломанные или деформированные. Коробки обертываются, запечатываются и маркируются автоматически.

Большая часть печенья немедленно загружается на грузовики и отправляется дистрибьюторам. Небольшой процент временно хранится на складе компании, но его тоже следует быстро отправить из-за небольшого срока хранения печенья. Другой вид запасов включает коробки для различных сортов печенья, ящики для отправки, этикетки и целлофан для обертывания. Этикетки часто и регулярно заказывают маленькими партиями, потому что требования к этикеткам меняются, и компания не хочет создавать запасы, которые не сможет использовать. Бункеры хранения основных продуктов заполняются два или три раза в неделю, в зависимости от того, насколько быстро расходуются запасы.

Печенье печется в последовательности, при которой простои для чистки оборудования сведены к минимуму. Например, светлое печенье (печенье с

шоколадной стружкой) изготавливают прежде, чем темное (например, глазированное), а простое овсяное печенье изготавливают прежде овсяного печенья с изюмом. Это позволяет компании избегать необходимости чистить оборудование каждый раз, когда изготавливается новый сорт печенья.

Компания гордится качеством своего печенья. В конце производственной линии инспектор по контролю за качеством делает произвольную выборку из каждой партии печенья, чтобы убедиться в том, что его вкус и консистенция удовлетворительны, и что оно пропеклось как надо. Кроме того, рабочие на линии обязаны удалять обнаруженные дефектные печенье.

Компания установила на линии рентгеновский аппарат, способный обнаружить маленькие включения металлических частиц, которые могут попасть в печенье в течение процесса производства. Использование автоматического оборудования для транспортировки сырья и смешивания теста обеспечивает стерильность процесса производства.

Компания управляется очень эффективно и имеет минимум отходов. Например, если партия теста смешана неверно, продукция продается фирме, изготавливающей по лицензии корм для собак. Лом печенья используется в изготовлении овсяного печенья. Такая практика сокращает расходы на ингредиенты и на переработку отходов. Компания также использует наличие высокой температуры: тепло от двух печей собирают и используют для нагревания воды в отопительной системе. Кроме того, использование автоматизации при замешивании теста для печенья привело к сокращению потерь и отходов по сравнению с ручными методами, которыми пользовались раньше.

Идеи по новым сортам печенья поступают от заказчиков, работников компании и из наблюдений за продукцией конкурентов. Сначала новые идеи изучаются, чтобы определить, можно ли изготовить печенье на имеющемся оборудовании. Если можно, то изготавливается пробная партия для определения стоимости и времени производства. Если результаты удовлетворительны, проводится маркетинговое испытание продукта на рынке, чтобы проверить, есть ли на него спрос.

У компании есть некоторые области для потенциального усовершенствования. Одна из них — автоматизация упаковки печенья в коробки. Хотя стоимость труда и так не высока, автоматизированный процесс мог бы сэкономить некоторые средства и повысить эффективность. До сих пор владельцы компании отказывались производить подобные изменения, потому что чувствовали себя обязанными перед обществом предоставить работу 30 женщинам, которые осуществляли эту операцию вручную. Другое возможное усовершенствование — использование сырья от поставщиков, расположенных ближе к заводу. Это сократило бы время доставки и транспортные затраты, но владельцы не уверены, что местные поставщики могут обеспечить такое же высокое качество. В последнее время рассматривались и другие возможности, но владельцы компании отклонили их, потому что опасались, что качество продукта может пострадать.

1. Какие элементы компании «Домашнее печенье» можно отнести к ее производственной/операционной системе?

2. Какие виды операционных стратегий выбрала компания в качестве

приоритетных?

Кейс по теме № 2

Компания «Mattel» и ее стратегии

22 августа 1996, Джилл Бэрэд была назначена на должность исполнительного директора корпорации Mattel. В свои 45 лет она стала самой молодой женщиной-руководителем известной корпорации. Для Джилл Бэрэд назначение было справедливым завершением ее пятнадцатилетней карьеры в Mattel, за время которой она стала известной благодаря превращению неприбыльной линии производства кукол Барби в один из самых прибыльных кукольных брэндов в мире. Как руководитель, ответственный за производство кукол Барби, Бэрэд разработала стратегию продвижения брэнда на рынок, которая утроила продажи Барби до \$1.4 миллиардов за период с 1988 по 1995 год. За это она получила репутацию высококвалифицированного менеджера. Одна из главных задач Бэрэд, как исполнительного директора корпорации, состояла в выборе стратегии, которая позволит Mattel увеличить доход на 15% в соответствии с видением компании.

Корпорация Mattel – один из самых крупнейших производителей игрушек, с доходом в \$3.64 миллиардов (1995 г.). Залог успеха компании – это куклы Барби, серия игрушек для маленьких детей, принесших корпорации доходы больше \$1 миллиарда (1995 г.); брэнд Hot Wheel и лицензии Диснея. Лицензии Уолта Диснея, полученные в 1988 г., дают корпорации Mattel эксклюзивное право на изготовление игрушек по мультфильмам и детским фильмам Диснея. В 1995 г. Mattel заработала \$450 миллионов, используя эту лицензию. Именно эти основные направления деятельности компании вызвали ежегодный прирост продаж в 20% и прибыли – 38% в период с 1988 по 1995 г. Всего, Mattel занимает приблизительно 16% рынка продаж игрушек в США, хотя ее доля в Европе – меньше 8%.

Несмотря на блестящее прошлое Mattel и опыт Джилл Бэрэд, обозреватели игрушечной промышленности полагают, что цель компании – рост дохода на 15% – трудная задача для нового руководителя. Бэрэд заняла высшую должность одновременно с замедлением темпа роста доходов. В июне 1996 корпорация Mattel заявила, что уровень продаж текущего квартала «приблизительно равен уровню прошлого года», тем самым, впервые за восемь лет не показав роста. Конечно, частично темп роста замедлился из-за неудачных продаж кукол-персонажей последнего фильма Диснея – «Горбун из Нотр-Дама». Хотя эта неудача легко могла быть компенсирована выставками игрушек, связанных с будущими фильмами Диснея, критики обвиняли игрушечную промышленность в отсутствии творческого потенциала. Из пятнадцати самых продаваемых игрушек в 1996, только трое являлись прошлогодними разработками компании. Особенно сильно такая критика затрагивала корпорацию Mattel. Кукла Барби была создана в 1959; игрушки Hot Wheels и Fisher-Price были скорее приобретены, чем разработаны в стенах корпорации; Диснеевские персонажи были творением студии Уолта Диснея.

Конечно, все это можно объяснить непостоянством и непредсказуемостью игрушечного бизнеса, в котором мегахит прошлого года может стать неудачей текущего, и корпорация Mattel была права, сосредотачиваясь на устоявшихся, проверенных брэндах. Однако, отказываясь от создания нового, Mattel рискует недополучить прибыль от удачных разработок. Так уже случилось с видеоиграми. Оставив эту тему после нескольких ранних неудач, Mattel наблюдала, как Nintendo и Sega подняли продажи с нуля до \$6 миллиардов.

Так, какова же будет стратегия Джилл Бэрэд, цель которой увеличить доход на 15%? Скорее всего, ее стратегия будет состоять из четырех главных элементов. Во-первых, она собирается продолжить выпуск и усовершенствовать уже существующие изделия. Например, начать выпуск коллекционных кукол Барби. Во-вторых, создать новый вид игрушек, особенно в серии настольных игр и игрушек для мальчиков, две области, в которых корпорация Mattel традиционно отставала. Это можно сделать путем разработки этой идеи, как специалистами самой компании, так и с помощью покупки уже существующего предприятия и дальнейших инвестиций в его производство. В-третьих, Джилл Бэрэд планирует сосредоточить усилия на продвижении продукции компании на внешних рынках, где позиции, занимаемые Mattel, значительно слабее, чем в США. Цель Бэрэд состоит в том, чтобы увеличить экспорт продукции более, чем на 50% от существующего на данный момент (40%). Наконец, она попытается увеличить доход путем снижения затрат. Снижение затрат будет достигнуто путем перемещения производства на территорию более дешевых фабрик Китая или Таиланда. Это одно из самых важных решений корпорации Mattel, две трети продукции которой производят ее собственные заводы.

Кейс по теме № 6

Свадьба в кампусе

31 марта Мэри Джексон ворвалась в гостиную и объявила, что она и Лэрри Адамс собираются пожениться. После того, как ее мать оправилась от шока, она спросила дочь о предполагаемой дате.

Мэри: 22 апреля.

Мать: Что!??

Отец: Свадьба Адамс-Джексон должна стать событием года. Почему так скоро?

Мэри: Потому что 22 апреля вишневые сады университета будут в полном цвету. Свадебные фотографии будут очень красивы.

Мать: Но милая, мы не успеем закончить все приготовления, необходимые для свадьбы. Вспомни свадьбу своей сестры! Несмотря на то, что времени было достаточно, она обошлась отцу в \$1200. Даже если мы начнем завтра, то потребуется день на то, чтобы зарезервировать церковь и зал для приема, а они требуют уведомления, по крайней мере, за 17 дней. И все должно быть сделано до того, как мы начнем украшать церковь, что занимает три дня. Хотя дополнительные \$100 пожертвований сократили бы этот срок до 10 дней.

Отец: Ого!

Мэри: Я хочу, чтобы Джейн Саммер была моей подружкой.

Отец: Но разве она сейчас не в Гватемале по программе Корпуса Мира? Потребуется 10 дней, чтобы вызвать ее сюда.

Мэри: Но она может быть здесь через два дня, и это будет стоить всего \$500. Она должна быть здесь как можно скорее, чтобы успеть пошить платье.

Отец: Ох!

Мать: И стол! Потребуется два дня, чтобы выбрать пирог и художественные оформления стола, и фирма Джека настаивает на уведомлении за 10 дней до репетиции (ночь перед свадьбой).

Мэри: Я смогу надеть твое свадебное платье, мама?

Мать: Там надо заменить кружева, но ты смогла бы его одеть. Да. Мы могли бы заказать кружева в Нью-Йорке, когда будем заказывать ткань на костюме подружки. Заказать и получить материал – это восемь дней. На то, чтобы выбрать образец, уйдет три дня. Мы могли бы получить материал через пять дней, если оплатим 25\$ за доставку по воздуху.

Мэри: Я хочу, чтобы миссис Уотсон шила костюмы.

Мать: Но она берет 120\$ в день! В течение 11 дней платья будут готовы. Но если бы миссис Уотсон помогла нам, все было бы сделано за 6 дней, из расчета \$120 за каждый день меньше срока.

Мэри: Я не хочу никого другого, кроме миссис Уотсон.

Мать: Потребуется еще два дня для того, чтобы завершить подгонку платьев. Обычно на чистку и глажку уходит два дня, но новая фирма могла бы все сделать за один день за дополнительные \$30. Все должно быть готово к репетиции – и на все всего лишь 21 день.

Мэри: Мы забыли еще кое-что. Приглашения.

Мать: Мы должны заказать приглашения в магазине Боба, а это обычно занимает 12 дней. Держу пари, он сделает приглашения за 5 дней, если мы заплатим ему дополнительно 35\$. Потребуется 3 дня на то, чтобы выбрать стиль приглашений до того, как мы закажем их, и я хочу конверты с обратным адресом.

Мэри: О! Это будет здорово.

Мать: Приглашения должны быть разосланы, по крайней мере, за 10 дней до свадьбы. Если мы отправим их позже, некоторые родственники не смогут прибыть вовремя и обидятся на нас. Клянусь, если мы отправим приглашения за 8 дней до свадьбы, тетя Этель не успеет приехать, что уменьшит твой свадебный подарок на 200\$.

Отец: Ох!

Мать: Мы должны будем отвезти их на почту, и это займет день. Написание адресов займет еще четыре дня, если не привлечь постороннюю помощь. И мы не можем начать раньше, чем напечатают конверты. Если мы найдем кого-нибудь в помощь, мы сэкономим два дня, ценой в 25\$ за каждый.

Мэри: Мы должны найти подарки для подружек невесты. Я могу потратить день и сделать это.

Мать: Прежде чем выписывать приглашения, мы должны определиться со списком гостей. О Боже, это займет четыре дня, и только я могу разобраться с нашим семейным справочником адресов.

Мэри: О, мама, я так взбудоражена! Мы можем привлечь родственников на различные работы.

Мать: Милая, я не знаю, как мы сможем это сделать. Ведь мы должны выбрать приглашения и образцы и зарезервировать церковь и... Отец, ты что-то хочешь сказать?

Отец: Мэри, у меня есть ряд предложений по организации всех этих приготовлений. Но прежде подойди ко мне, я шепну тебе на ушко нечто важное...

Вопросы:

1. Учитывая все описанное в кейсе, составьте сетевую диаграмму свадебных планов.
2. Какие из этапов являются наиболее критичными для всего проекта?
3. Какова минимальная стоимость свадьбы при условии, что она состоится 22 апреля?
4. Что мог сказать Мэри ее отец в конце беседы?

8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме экзамена.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Дайте традиционное и прикладное определение операционного менеджмента?
2. Что такое цепочка добавленной стоимости?
3. Назовите предметные области операционного менеджмента и концепция 5P?
4. Каковы современные проблемы операционной деятельности в проекции на жизненный цикл компании?
5. Как избежать параллельных миров между стратегическим и операционным контурами?
6. Опишите алгоритм участия исполнительного директора (ответственного за операции) в процессе разработки стратегии компании?
7. В чем состоит проблематика процесса проектирования и инструменты ее преодоления?
8. Расскажите про «Дом качества», прикладной алгоритм и практику его применения?
9. Что такое проблемный бизнес процесс?
10. Опишите прикладной алгоритм разрешения проблем в критичных бизнес

процессах?

11. В чем заключается прикладной алгоритм проектирования и оптимизации бизнес-процессов компании?

12. Расскажите про три парадокса управления проектами в российской практике?

13. Опишите алгоритм организации работ по управлению проектами (взгляд со стороны заказчика)?

14. Назовите программное обеспечение для управления проектами?

15. В чем заключается концепция TQM и ее основные компоненты?

9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)