

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цветков Николай Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.01.2025 18:12:28
Уникальный программный ключ:
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9


MIRBIS

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

ОДОБРЕНО
Решением Ученого совета
от 25.05.2023 протокол № 9

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
_____ Н.А. Цветков
«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.08 ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЦЕССАМИ**

Направление подготовки: **38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) программы: **Управление проектами**
Уровень: высшее образование - **магистратура**
Форма обучения: **очная**

Москва 2023

Содержание

Аннотация	3
1. Цели и задачи дисциплины.....	6
1.1.Цель дисциплины.....	6
1.2.Задачи освоения дисциплины.....	6
2.Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
3.Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	7
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	8
5. Содержание учебной дисциплины.....	9
5.1 Разделы дисциплины и виды занятий	9
5.2. Содержание тем учебной дисциплины.....	9
5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины.....	12
5.4.Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса).....	13
5.5.Промежуточная аттестации.....	20
6.Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	20
6.1.Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов.....	20
6.2.Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	23
6.3.Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	23
6.4.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	23
6.5.Методические рекомендации преподавателям.....	25
6.6.Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	26
7.Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине	40
7.1.Текущий контроль.....	40
7.2.Промежуточная аттестация.....	52
8.Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся	56

Аннотация

к рабочей программе дисциплины

Б1.О.08 Операционный менеджмент и управление процессами

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Семестр(ы) изучения	1
Количество зачетных единиц	4
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины «Операционный менеджмент и управление процессами» - дать студентам 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, постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций менеджера. Изучаются вопросы, связанные с повышением эффективности процесса принятия решений, общие организационные вопросы TQM, студенты смогут ознакомиться с ними на практике в ходе дискуссий, игр и упражнений во время занятий в классе и работы над индивидуальными проектами.

Задачи освоения дисциплины:

- познакомиться с основными концепциями современного бизнес-менеджмента,
- освоить базовые принципы принятия решений в области операционного менеджмента как интегрированной системы управления производственными процессами на основании концепции 5Р,
- усвоить основные методологические принципы Управления на основе поставленных целей (MBO), Реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), Общего управления качеством (TQM), Управления цепями поставок (SCM), размещения производственных и сервисных объектов, Управления производством, Управления ограниченными ресурсами, включая
 - освоить основы тайм-менеджмента, Индустриальной динамики и некоторых других экономических концепций,
 - усвоить основные ограничения в развитии систем, определяемые теорией оптимизации,
 - осознать необходимость и изучить основы применения статистических методов в управлении бизнес-структурой,
 - изучить внутренние противоречия, органически присущие неинтегрированным бизнес-системам,
 - самостоятельно сделать выводы о неэффективности политики достижения «локальных оптимумов»,
 - определить целесообразность применения современных концепций управления человеческим капиталом,

- изучить реальные примеры эффективности использования принципов конкурентного сравнения (бенчмаркинга)
- изучить реальные примеры эффективности использования принципов организационного моделирования,
 - изучить современных технологий оргдизайна,
 - изучить практические применения методики системных расстановок,
 - изучить принципы процессного подхода к управлению,
 - изучить принципы проектной организации операционного менеджмента,
 - изучить основы риск-менеджмента,
 - ознакомиться с теорией операционного управления, бизнес-инжиниринга, основными стандартами в этой области, лучшей практикой российских и зарубежных компаний;
- изучить теорию основ организации и управления операционными системами;
- иметь представление о современных концепциях построения эффективных операционных (производственных) систем с использованием современных информационных технологий;
- обеспечить свободное использование студентами понятий операционного управления.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК–2.1 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения УК–2.2 Планирует последовательность этапов реализации проекта, организует и координирует	Знает требования, предъявляемые к проектной работе; методы представления и описания результатов проектной деятельности; критерии и параметры оценки результатов выполнения проекта Умеет формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения; организывает и координирует работу участников проекта; представляет результаты проекта в различных формах Владеет навыками осуществления деятельности по управлению проектом на	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	работу участников проекта, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта	всех этапах его жизненного цикла	
ОПК-4 Способен руководить проектной процессной деятельностью организации использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК–4.1 Создает проектные команды и временные рабочие группы в целях реализации проектов долгосрочного развития организации и осуществлять руководство их деятельностью с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков ОПК–4.2 Оценивает новые рыночные возможности и разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает принципы построения модели управления операционной деятельностью организации (корпоративной архитектуры); основные требования к организации управления предприятием на основе процессного подхода к управлению Умеет выявлять и формулировать проблемы в области операционной деятельности компании на основе анализа деятельности производственной системы; оценивать сложившуюся операционную ситуацию на конкретном функциональном сегменте, выявлять соответствующий каждому сегменту инструментарий и возможность его использования в деятельности компании; разрабатывать модель распределение ответственности за бизнес-процессы; разрабатывать модель функций Владеет навыками разработки операционной стратегии хозяйствующего субъекта; навыками аудита операционной деятельности	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины «Операционный менеджмент и управление процессами» - дать студентам 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, постановки целей и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций менеджера. Изучаются вопросы, связанные с повышением эффективности процесса принятия решений, общие организационные вопросы TQM, студенты смогут ознакомиться с ними на практике в ходе дискуссий, игр и упражнений во время занятий в классе и работы над индивидуальными проектами.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- познакомиться с основными концепциями современного бизнес-менеджмента,
- освоить базовые принципы принятия решений в области операционного менеджмента как интегрированной системы управления производственными процессами на основании концепции 5Р,
- усвоить основные методологические принципы Управления на основе поставленных целей (МВО), Реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), Общего управления качеством (TQM), Управления цепями поставок (SCM), размещения производственных и сервисных объектов, Управления производством, Управления ограниченными ресурсами, включая
 - освоить основы тайм-менеджмента, Индустриальной динамики и некоторых других экономических концепций,
 - усвоить основные ограничения в развитии систем, определяемые теорией оптимизации,
 - осознать необходимость и изучить основы применения статистических методов в управлении бизнес-структурой,
 - изучить внутренние противоречия, органически присущие неинтегрированным бизнес-системам,
 - самостоятельно сделать выводы о неэффективности политики достижения «локальных оптимумов»,
 - определить целесообразность применения современных концепций управления человеческим капиталом,
 - изучить реальные примеры эффективности использования принципов конкурентного сравнения (бенчмаркинга)
 - изучить реальные примеры эффективности использования принципов организационного моделирования,
 - изучить современных технологий оргдизайна,
 - изучить практические применения методики системных расстановок,

- изучить принципы процессного подхода к управлению,
- изучить принципы проектной организации операционного менеджмента,
- изучить основы риск-менеджмента,
- ознакомиться с теорией операционного управления, бизнес-инжиниринга, основными стандартами в этой области, лучшей практикой российских и зарубежных компаний;
- изучить теорию основ организации и управления операционными системами;
- иметь представление о современных концепциях построения эффективных операционных (производственных) систем с использованием современных информационных технологий;
- обеспечить свободное использование студентами понятий операционного управления.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.04.02 Менеджмент профиль Управление проектами и входит в обязательную часть Блока 1.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

Код компетенции результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		Виды учебной работы, способствующие формированию и развитию компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p>УК–2.1 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения</p> <p>УК–2.2 Планирует последовательность</p>	<p>Знает требования, предъявляемые к проектной работе; методы представления и описания результатов проектной деятельности; критерии и параметры оценки результатов выполнения проекта</p> <p>Умеет формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения; организывает и координирует работу участников проекта;</p> <p>представляет результаты проекта в различных формах</p>	<p><u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия</p> <p><u>Самостоятельная работа</u></p>

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	этапов реализации проекта, организует и координирует работу участников проекта, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта	Владеет навыками осуществления деятельности по управлению проектом на всех этапах его жизненного цикла	
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Создает проектные команды и временные рабочие группы в целях реализации проектов долгосрочного развития организации и осуществлять их руководство с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков ОПК-4.2 Оценивает новые рыночные возможности и разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Знает принципы построения модели управления операционной деятельностью организации (корпоративной архитектуры); основные требования к организации управления предприятием на основе процессного подхода к управлению Умеет выявлять и формулировать проблемы в области операционной деятельности компании на основе анализа деятельности производственной системы; оценивать сложившуюся операционную ситуацию на конкретном функциональном сегменте, выявлять соответствующий каждому сегменту инструментарий и возможность его использования в деятельности компании; разрабатывать модель распределение ответственности за бизнес-процессы; разрабатывать модель функций Владеет навыками разработки операционной стратегии хозяйствующего субъекта; навыками аудита операционной деятельности	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия <u>Самостоятельная работа</u>

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы:

Вид учебной работы	Всего	Семестры
--------------------	-------	----------

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

	часов	1			
Лекции (Л)	24	24			
Практические занятия (ПЗ) /Лабораторные работы (ЛР)	24	24			
Консультации	-	-			
Самостоятельная работа студентов (СРС)	69	69			
Контроль	27	27			
ВСЕГО ЧАСОВ	144	144			

5. Содержание учебной дисциплины

5.1 Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
Тема 1.	Современный менеджмент – наука или искусство? Принципы «обучающейся организации». Операционный менеджмент в структуре управления компанией.	2	2	13
Тема 2.	Основы оргдизайна и оргмоделирования. Организационные принципы и структуры. Разработка модели бизнес-процессов верхнего уровня	4	4	14
Тема 3	Организация движения потоков в бизнес - системах. Управляемая цепь поставок. Co-makership. Функциональный и процессный подходы к операционными управлению	6	6	14
Тема 4	Индустриальная динамика. Синхронизация проведения операций и управление по ограничениям. Моделирование бизнес-процесса, регламентация деятельности, типология оргструктур.	6	6	14
Тема 5	Документирование операционного менеджмента, построение системы управления по целям и показателям.	6	6	14
	Итого	24	24	69

5.2. Содержание тем учебной дисциплины

ТЕМА 1. Современный менеджмент – наука или искусство? Принципы «обучающейся организации». Операционный менеджмент в структуре управления компанией.

Уровни системы управления организацией. Корпоративное, стратегическое и операционное управление.

Понятия операционного менеджмента.

Инструментарий операционного менеджмента.

Сетевые графики по методам PERT & CPM.

Логика построения бизнес-архитектуры

Компоненты корпоративной бизнес-архитектуры.

Представление корпоративной бизнес-архитектуры.

Сценарий пошагового расширения модели бизнес-модели «от стратегии» и «от структуры»

Пример пятиуровневой корпоративной архитектуры.

Роль ИТ в операционном управлении.

Типология документов операционного менеджмента.

Документы, определяющие корпоративную бизнес-архитектуру.

Роль стратегии в построении корпоративной бизнес-архитектуры.

Матрица интеграции бизнес-архитектуры

Программа построения системы управления изменениями

Общая схема начального структурирования компании

Тема 2. Основы оргдизайна и оргмоделирования. Организационные принципы и структуры. Разработка модели бизнес-процессов верхнего уровня

Подходы к моделированию бизнес-процессов. Моделирование сверху. Моделирование снизу. Итерационное моделирование. Корпоративная архитектура.

СРІ (СІ) и ВРR как инструменты проведения изменений построения бизнеса с целью оптимизации.

Алгоритм построения модели бизнес-процессов.

Классификация бизнес-процессов. Основные бизнес-процессы. Поддерживающие бизнес-процессы. Бизнес-процессы развития. Бизнес-процессы управления

Модель бизнес-процессов верхнего уровня энергетической генерирующей компании. Характеристика бизнес-процессов. Логика построения. Особенности. Субъективность модели.

Политика описания бизнес-процессов. Применение принципа Парето. Функциональное моделирование. Процессное моделирование. Политики по направлениям деятельности

Модель бизнес-процессов верхнего уровня почтовой компании. Характеристика бизнес-процессов. Логика построения. Особенности.

Пример типовой модели бизнес-процессов верхнего уровня производственной компании. Характеристика бизнес-процессов. Логика построения.

Понятие владелец бизнес-процесса. Делегирование полномочий, но не ответственности. Управление по целям и показателям

Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы. Правила формирования модели. Разрешение противоречий. Разработка приказа и распределении ответственности.

Направления использования модели бизнес-процессов верхнего уровня. Системное представление деятельности. Распределение зон ответственности. Интеграция детальных моделей деятельности. Проекция стратегии на процессы. Проекция показателей деятельности на процессы

Развитие модели бизнес-процессов.

Тема 3. Организация движения потоков в бизнес - системах. Управляемая цепь поставок. Co-makership. Функциональный и процессный подходы к операционным управлению

Типология управления. Понятия функции и бизнес-процесса.

От анализа «AS IS» к синтезу «TO BE». Карта создания ценности.

Функциональное и процессное описание деятельности организации.

Функциональная модель. Макс Вебер о концепции рациональной бюрократии.

Преимущества и недостатки функциональных структур.

Фредерик Тейлор и Анри Файоль о процессной модели. Осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов.

Преимущества и недостатки процессных структур.

Сравнение функционального и процессного подхода к управлению деятельностью организации. Революционная управленческая идея.

Процессное, функциональное описание деятельности, СМК и ERP. Регламенты по уровням детализации. Разработка технического задания на внедрение системы ERP.

Разработка системы управления как уникальный проект.

Шаги для перехода на процессно-ориентированное управление.

Тема 4. Индустриальная динамика. Синхронизация проведения операций и управление по ограничениям. Моделирование бизнес-процесса, регламентация деятельности, типология оргструктур.

Тянущие и толкающие производственные системы. TPS. Lean Production.

Методика моделирования бизнес-процесса процесса. Назначение. Понятие «нотация моделирования». Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов.

Последовательность моделирования бизнес-процесса. Выбор фокуса для моделирования.

Пошаговое моделирование бизнес-процесса.

Декомпозиция. бизнес-процесса.

Описание потоков и окружения процесса.

Оргструктура бизнес-процесса. Варианты представления организационной структуры.

Факторы, влияющие на формирование организационной структуры.

Примеры типологий структуризации оргструктуры.

Функционально, процессно и проектно-ориентированные организационные структуру.

Сложная матричная организационная структура. Матричная схема взаимодействия бизнесов и сервисов.

Окружение организационной модели. Условия, влияющие на выбор структуры.

Нотация моделирования Cross-functional Flow Chart (кроссфункциональная диаграмма). Основные правила и ограничения. Направления использования

Правила моделирования бизнес-процесса. Рекомендуемое количество объектов. Глубина моделирования.

Правила разработки диаграммы бизнес-процесса в нотации Cross-functional Flow Chart. Распределение ответственности участников бизнес-процесса.

Шаблон для разработки регламента процедуры. Содержание, принципы построения. Показатели процедуры. Консолидация существующих документов. Возможности по детализации.

Технология организации работ по регламентации бизнес-процессов.

Основные направления использования модели бизнес-процессов для регламентации деятельности. Повышение качества исполнения бизнес-процессов, управляемости организации, исполнительской дисциплины.

Электронные регламенты предприятия – органиграммы направлений деятельности предприятия, организационных звеньев, функций менеджмента и обеспечения деятельности. Генерация Положения об организационной структуре, Положение о подразделении. Диаграмма модели.

Тема 5. Документирование операционного менеджмента, построение системы управления по целям и показателям.

Benchmarking и outsourcing.

Вопросы научной организации и нормирования труда. Нужно ли бороться с текучкой кадров.

Современные Информационные системы и построение бизнеса.

Анализ системы регламентации типовых предприятий России. Проблема создания комплексной регламентирующей документации. Замкнутая система документов. Постоянные изменения.

Задачи документирования деятельности. Разработка документации. Поддержание актуальности регламентов.

«Менеджмент модели» вместо «Менеджмента документов».

Система взаимосвязанных информационных моделей предприятия. Модель для генерации системы взаимосвязанных регламентов.

Требования к программному продукту регламентации деятельности. Создание и обработка информации. Доступность в освоении. Функциональность. Командный подход. Генерируемая отчетность.

Обзор программных средств организационного моделирования. Требования ГОСТ Р ИСО 9001:2001 к распространению информации.

Корпоративный портал – средство коммуникации сотрудников организации.

Пример корпоративного портала (HTML-справочник).

Матрица «процессы - ответственные».

Подходы к оптимизации деятельности.

Разработка показателей деятельности организации.

Связь показателей с системой мотивации.

Организационное проектирование.

Система визуального бизнес-моделирования «Business Studio».

Генерация отчетов.

5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины

Тема 1	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
--------	---

**ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

Тема 2	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 3	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 4	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание
Тема 5	эссе/доклад/реферат, кейс/деловая игра, домашнее задание, расчетное/аналитическое задание

5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)

Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине проводится в следующих видах: изучение теоретического материала, выполнения домашних заданий в форме, определяемой преподавателем (письменные расчетно-аналитические работы, эссе, рефераты, доклады, кейсы).

Темы для самостоятельного изучения.

1. Менеджмент бизнес-процессов
2. 5 Р операционного менеджмента
3. Управление персоналом для линейного менеджера
4. Операционный менеджмент как менеджмент функций
5. Операционная стратегия и конкурентоспособность
6. Размещение производственного процесса
7. Операционная стратегия и управление изменениями
8. Проектирование продукта и выбор процесса
9. Проектирование цепи поставок
10. Планирование и контроллинг в цепи поставок
11. Размещение процесса
12. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания
13. Управление очередями
14. Отладка процесса и статистический контроль качества
15. Электронная торговля и электронные операции
16. Стратегия цепи поставок
17. Стратегическое управление мощностью
18. Размещение производственных и сервисных объектов
19. ЛТ-системы и бережливые производственные системы
20. Совокупное планирование продаж и операций
21. Составление производственных графиков
22. Синхронное производство и теория ограничений

Типовые задания для самостоятельной работы

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

Задание 1. Основные задачи операционного менеджмента

1. Повышение эффективности операций через слияние компаний. В настоящее время слияние вызывает интерес у компаний, особенно больших.

Примерами тому стали Hewlett-Packard и Compaq Computer, TRWvi Northrop Grumman и многие другие. Во многих случаях такие слияния компаний сулят большие выгоды благодаря экономии, обусловленной увеличением масштаба и

повышением эффективности операций. Правда, результаты слияний зачастую отличаются от ожиданий ввиду различий в культуре и технологии инфраструктуры объединяемых компаний.

2. Создание гибких цепей поставок, позволяющих в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей. Сегодня практически в любой отрасли промышленности и сервиса компании стремятся постоянно расширять ассортимент своей продукции и услуг для наиболее полного удовлетворения самых разнообразных запросов потребителей. Императив состоит не только в том, чтобы произвести множество разнообразных продуктов, но также и эффективно распределить их по глобальной сети клиентов.

3. Управление глобальными поставщиками, производствами и дистрибутивными сетями. Внедрение глобальных систем планирования ресурсов предприятия, чем ныне увлечены крупные компании, заставило менеджеров задуматься об оптимальном использовании всего массива информации. Среди прочих вопросов в решении этой проблемы здесь необходимо в каждом конкретном случае решать, должно ли управление быть централизованным или допустима автономность.

4. Повышение «коммодитизации» (удобства доступа) поставщиков. Обычно существует достаточно много поставщиков, у которых можно закупать необходимый материал. Например, много поставщиков металла, в частности тех, которые снабжают сталью автомобилестроение. В прошлом компании — производители автомобилей и поставщики стали строили свои отношения на основе долгосрочных контрактов. При этом часто для оправдания инвестиций в интеграцию информационных систем и другую деятельность в долгосрочных контрактах завышались реальные потребности в финансировании. В настоящее время, благодаря Интернет-коммуникациям и прогрессу технологий, в сталелитейной промышленности затраты, связанные со сменой поставщика, существенно уменьшились. Поставщики стали настолько взаимозаменяемыми, что по отношению к ним даже начали использовать компьютерный термин совместимый. Компании-поставщики стали теперь намного более настойчивыми в завоевании доверия у деловых партнеров, поскольку Интернет-сайты аукционов промышленных товаров (B2B) существенно изменили способы ведения бизнеса.

5. Преобразование в «фабрику услуг». Это понятие отражает растущее движение к индивидуальному обслуживанию каждого клиента, даже если у компании их миллионы. Компании, продающие в розницу потребительские товары, такие как Lands' End и L.L. Bean, разработали этот вид обслуживания и достигли такого же уровня эффективности по поддержке операций, как у любого крупного завода-производителя.

6. Расширение услуг, добавляющих ценность. Как уже отмечалось, не достаточно лишь отгружать хорошие товары. Бизнес-клиенты хотят участвовать в производственном развитии, заблаговременно получать уведомления об изменении моделей, подробные инструкции по установке модификаций и иметь доступ к хорошо организованным каналам поддержки.

7. Повышение эффективности использования Интернет-технологий. Практически все ведущие компании в своих производственных процессах

используют Интернет. Хорошая интегрируемость Интернета с любой производственной стадией позволяет создавать целостные структуры, легко доступные через систему Web-сайтов.

8. Улучшение качества услуг сервисных фирм. Производственные операции обычно сосредотачиваются на эффективности использования ресурсов при производстве конечного продукта. Сервисные же операции, наряду с эффективностью, должны при их предоставлении учитывать также требования клиентов. Разница между производством и предоставлением услуг становится очевиднее при попытке увеличить объем предоставляемых услуг за счет повышения эффективности использования ресурсов, в такой ситуации преградой на пути роста становится качество обслуживания клиентов. К сожалению, понимание необходимости поиска компромисса между эффективностью и качеством зачастую приходит лишь тогда, когда сервисная компания, делавшая ставку на эффективность, пытается увеличить масштабы деятельности.

Задание 2.

1. В чем состоят различия между операционным менеджментом, исследованием операций и научной организацией управления? Чем отличается операционный менеджмент от производственного инжиниринга?

2. Чем отличаются принципы операционного менеджмента от правил поведения работника в организации и принципов управления институтом, в котором вы учитесь?

3. Просмотрите объявления о вакансиях и оцените перспективы приема на работу операционного менеджера с небольшим опытом работы в данной области.

4. Какие факты свидетельствуют о возрождении в наши дни интереса к операционному менеджменту?

5. Опишите взаимосвязь «вход- преобразование—выход» для следующих операционных систем:

- авиакомпания;
- тюрьма;
- филиал банка;
- главный офис крупного банка.

Задание 3.

1. Возможна ли ситуация, когда фабрика выпускает высококачественную продукцию, ее производство характеризуется надежностью и гибкостью, а потребители все же высказывают недовольство?

2. Почему любой фирме, работающей в сфере услуг, необходимо стремиться достичь мирового уровня обслуживания, даже если она не конкурирует с компаниями за пределами своей страны? Какова роль Интернета в этом вопросе?

3. Какие основные конкурентные показатели связаны с операционной стратегией? Как изменилась их значимость за последние годы?

4. Опишите для каждого из основных конкурентных показателей соответствующие им уникальные характеристики рыночной ниши.

5. В прошлом доллар временами ослабевал по сравнению с другими валютами, такими как иена, марка и фунт. Это стимулировало экспорт. Почему опора

на ослабевший доллар в долгосрочной перспективе наилучшим образом способствует разрешению проблемы конкурентоспособности в краткосрочной перспективе?

6. Как вы считаете, обладают ли такие учреждения, как бизнес-школы, какими-либо конкурентными приоритетами?

7. Почему «правильная» операционная стратегия фирм, конкурирующих на международном уровне, должна непрерывно корректироваться?

8. Что подразумевается под выражениями «победитель заказа» и «квалификатор заказа»? Какая компания стала «победителем заказа» при вашей последней покупке товара и почему?

9. Почему производительность компании причисляют к «относительным» критериям?

10. Какие показатели производительности отражают качество продукции, сроки выполнения заказа и гибкость?

11. Какими критериями должен руководствоваться управленческий персонал при выборе конкретного показателя производительности?

Задание 4.

Компания выпускала в 2002 году две модели автомобилей — Deluxe и Limited. В приведенной ниже таблице перечислены такие данные, как количество проданных автомобилей, цены автомобилей и стоимость одного часа трудозатрат для каждого автомобиля. На основе этих данных определите, какой была производительность труда в трудозатратах и долларах в процессе изготовления каждой из этих моделей. Объясните, какие проблемы связаны с этими показателями.

Количество	Стоимость за единицу (долл.)	
Модель Deluxe	Продано 4000 автомобилей	8000 за автомобиль
Модель Limited	Продано 6000 автомобилей	9500 за автомобиль
Затраты труда, Deluxe	20 000 часов	12 за час
Затраты труда, Limited	30 000 часов	14 за час

Задание 5.

Электронная компания производит устройства радиосвязи. Компания только что завершила производство заказов по двум контрактам. Контракт для военно-морского флота предусматривал производство 2300 устройств, на изготовлении которых было занято 25 рабочих, потративших на выполнение заказа две недели (по 40 часов в неделю). Контракт для армии предусматривал производство 5500 устройств, на производстве которых было занято 35 рабочих, потративших три недели. При выполнении какого контракта производительность рабочих была выше?

Задание 6.

Продажи розничного магазина в апреле составили 45 тыс., а в мае — 56 тыс. долл. В магазине постоянно работает восемь работников, занятых полный рабочий день (по 40 часов в неделю). В апреле магазин дополнительно нанял еще семь временных работников, занятых неполный день, работавших по десять часов в неделю, а в мае — восемь работников, занятых неполный рабочий день, работавших по пятнадцать часов в неделю. Используя объемы продаж в качестве основного показателя и при условии, что в каждом месяце четыре недели, определить, на сколько изменилась производительность в мае по сравнению с апрелем?

Задание 7.

Компания-курьер в 2021 году ежедневно доставляла 103 тыс. посылок, при том, что среднее количество водителей составляло 84 человека. В 2022 году фирма доставила 112 тыс. посылок, используя труд 96 водителей. Как изменилась производительность в 2022 году по сравнению с 2021 годом?

Задание 8.

Ресторан быстрого питания продает гамбургеры, чизбургеры и сэндвичи с курицей. Ресторан приравнивает один чизбургер к 1,25 гамбургера, а один сэндвич с курицей — к 0,8 гамбургера. В настоящее время штат сотрудников насчитывает пять работников, занятых полный рабочий день (по сорок часов в неделю). Если ресторан продает 700 гамбургеров, 900 чизбургеров и 500 сэндвичей с курицей за неделю, какова его производительность? Какова была бы производительность, если бы ресторан продавал в неделю по 700 единиц каждого продукта (всего 2100 единиц)?

Задание 9.

Ситуация для анализа

КОМПАНИЯ LASIK VISION

На пике своего успеха в конце 2010 года компания Lasik Vision насчитывала свыше тридцати клиник, работавших в Северной Америке, и по масштабам деятельности уступала лишь TLC Laser Eye Centers, расположенной в Торонто, штат Онтарио, сеть клиник которой достигла 62. Доктор Хьюго Саттон, хирург-офтальмолог и по совместительству профессор Колумбийского университета, и Майкл Хэндерсон основали Lasik Vision в 1997 году. Прежде, с 1978 года Саттон работал в собственной клинике, первоначально специализирующейся на хирургии катаракты. С тех пор новые технологии с использованием эксимерного лазера превратили коррекцию близорукости, дальнозоркости и астигматизма, основанную на хирургическом изменении контуров роговой оболочки с наложением швов, из рискованной в реальное избавление от недуга для пациентов, которые могли потратить на операцию 5000 долл. После операции пациент мог навсегда снять очки или контактные линзы. Новая эффективная процедура реабилитации, разработанная Саттоном, позволила существенно снизить стоимость операции, что стало еще более привлекательно для пациентов. В 1991 году совместно с двумя другими хирургами д-р Саттон основал собственную клинику лазерной хирургии. К 1996 году хирургия компании Lasik Vision добилась необычайного успеха и окончательно отбила клиентов у клиник, применявших старые методы лечения, требовавшие для реабилитации пациентов нескольких месяцев.

В это время Майкл Хэндерсон, хороший исполнитель и супруг одной из пациенток, стал сблизиться с Саттоном. Последний вспоминает, что «Хэндерсон почувствовал, что наша технология хирургии — необычайно перспективна и с ней можно пойти далеко. Он полагал, что мы не использовали все ее возможности и слишком медленно продвигались вперед». Поскольку Саттон самостоятельно выполнял все операции в клинике и был весьма утомлен работой, предложение Хэндерсона о его участии в деле прозвучало весьма привлекательно. В результате, в июне 1997 года Майкл Хэндерсон объединил компанию Саттона и TMX Laser Vision Canada Inc, став вице-президентом.

М. Хэндерсон сразу занялся реинжинирингом сложившегося процесса лазерной микрохирургии, считая его основой успеха. Он добился увольнения нескольких служащих, тем самым увеличив нагрузку на оставшихся сотрудников. Для повышения эффективности Хэндерсон решил избавиться от дорогостоящего оборудования. Например, он был против установки ультразвукового сканера, необходимого для измерения индивидуальных характеристик роговых оболочек пациентов. Такой сканер был основой успеха методики Lasik Vision. В тот раз д-р Саттон заставил Хэндерсона пересмотреть это решение, но многие идеи последнего все же были воплощены в жизнь.

Сложившийся порядок предполагал, что пациенты попадают в клинику по рекомендации своих врачей-офтальмологов. Эти же врачи обеспечивали после операционный уход за пациентами, получая часть денег из тех 4000—5000 долл., которые пациенты платили в клинике за операцию. Новые порядки Хэндерсона вообще исключили офтальмологов из процесса. Каждый этап по уходу за пациентами был строго регламентирован. Пациенты напрямую завлекались с помощью агрессивной рекламы и низкой цены — всего 2995 долл., что было гораздо дешевле, чем у конкурентов. В феврале 1998 года Хэндерсон перевел дело на систему массового обслуживания. Конкуренты, придерживавшиеся традиционных методов ведения бизнеса, как клиника TLC, производили операции в меньших объемах (TLC по-прежнему в своем бизнесе использовала офтальмологов).

В то время Саттон также увлекся агрессивным завоеванием рынка. По словам одного его коллеги, д-ра Дэна Рейнстейна, «...по характеру Хьюго — первооткрыватель. Это значит, что его деятельность наверняка никогда не станет консервативной». К сожалению, многих пациентов не информировали должным образом о том, что они далеко неидеальные кандидаты для хирургического вмешательства. Некоторые пациенты, пострадавшие в процессе операции, стали обращаться в суд. В результате в августе 1998 года В.С. College of Physicians and Surgeons неожиданно публично заявил о том, что Саттон «согласился на внесение изменений в свою практику, и добровольно принял решение не оперировать категории пациентов с высоким риском».

На фоне проблем д-ра Саттона, в апреле 1999 года Хэндерсон стал президентом и управляющим высшего ранга и принялся за расширение компании, начав публичную продажу ее акций. Фактически это расширение начиналось с Торонто в сентябре 1998 года, затем, два месяца спустя, — Калгари. В результате до сентября 1999 года Хэндерсоном было открыто еще восемь клиник. Хэндерсон принял за основу стратегии цену услуг. В рекламных объявлениях на телевидении Хэндерсон лично расхваливал Lasik Vision Corporation, задавая вопрос: «Зачем платить больше?», стоя на фоне огромного плаката с надписью: «1475 долл. за один глаз». К началу 2009 года цена упала до 1598 долл. за оба глаза, но Хэндерсон хотел видеть ее еще более низкой. Одно из его рекламных объявлений обещало цену, равную 999 долл., с уточнением, напечатанным очень мелким шрифтом, о том, что остальные 599 долл. должны быть уплачены в качестве дополнительных расходов. В результате такого поведения рекламное агентство Advertising Standards Canada потребовало у компании выплатить штраф.

В декабре 2009 года Хэндерсон объявил о своем намерении ускорить темпы расширения компании. Начиная с марта 2000 года Lasik Vision должна была начать новую волну расширения клиник, предусматривающую открытие около двадцати клиник в США — по одной новой клинике в неделю. Предполагалась стандартизация всего процесса оказания услуг, начиная с дизайна приемных и заканчивая расписанием и процедурой консультаций и лазерных операций. Это был единственный путь, который мог обеспечить достаточный уход и качество при большом потоке пациентов. Другие доктора ответили на вызов, придумав хитроумную систему оплаты и тренинга, чтобы помешать Саттону и другим специалистам обеспечить надлежащее качество во всех отделениях компании.

Расширение и развитие компании происходило в тот период, когда между докторами и Хэндерсоном назревал конфликт, вызванный финансовыми и управленческими неурядицами. Хэндерсон бессовестно присваивал доходы компании. Последней каплей стала аудиторская проверка компании Lasik Vision в июне 2000 года, проводимая Price WaterhouseCoopers, в ходе которой аудиторская фирма выразила свое недоумение по поводу размаха злоупотреблений Хэндерсона, и он был уволен.

Впоследствии Хэндерсон предъявил иск компании Lasik Vision и д-ру Саттону за небрежность, допущенную в ходе операции на его собственных глазах, сделанную в марте 1998 года, в результате которой, по его словам, его зрение ухудшилось. Д-р Рейнстейн признает, что у Хэндерсона действительно обострились проблемы со зрением, но проблема заключалась в том, что Хэндерсон не понимал разницы между осложнением и небрежностью. «Возможно, мы и не должны ожидать такого понимания от Хэндерсона, поскольку он не доктор», — говорит Рейнстейн. — Он удивительный человек. Я многому научился, работая с ним».

К 2001 году отрасль погрязла в отвратительной ценовой войне, начатой Lasik Vision (многие компаниями тратили от 10 до 13% дохода на рекламу), в которую TLC даже вовлекла профессионального игрока в гольф Тигера Вудса, подписавшему с компанией многолетний контракт на удостоверение качества операций TLC. Акции Lasik Vision упали в цене с 6 долл. в апреле 1999 года до приблизительно одной десятой части этой суммы в декабре 2010 года. Но в конце концов рынок стабилизировался.

31 января 2001 года Globe and Mail сообщило о том, что Lasik Vision была приобретена компанией-перекупщиком Icon Laser Eye Centers. В то время Lasik Vision стала называться « Dell Computer лазерной коррекции зрения»: «Мы предлагаем высококачественный продукт клиентам напрямую и мы не берем плату за обследование, не снижая качества». TLC на это отреагировала: «Очевидно, что это полный крах бизнеса и моделей клиник Lasik Vision, который привел компанию к столь плачевному финансовому состоянию, и крик отчаяния Lasik Vision». Примерно в это же время лос-анджелесская Aris Vision приобрела контроль над Gimbel Vision International (Калгари).

28 августа 2011 года Toronto Globe сообщила об объединении двух ведущих компаний по лазерной коррекции — TLC Laser Centers и Laser Vision Centers Inc, Сент-Луис. Также было упомянуто, что эти две компании отказались участвовать в

ценовой войне, начатой Lasik Vision, которая, по иронии судьбы, привела Lasik Vision и ее нового владельца, Icon Laser Eye Centers, к банкротству.

5.5. Промежуточная аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается:

ответы на вопросы к экзамену

6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

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

№	Нормативно-правовые акты
1.	Конституция Российской Федерации - Основной закон Российской Федерации / Администрации Президента России: официальный сайт. – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: http://kremlin.ru/acts/constitution . Режим доступа: свободный доступ.
2.	Гражданский кодекс Российской Федерации / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ . Режим доступа: свободный доступ.
3.	Налоговый кодекс Российской Федерации / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/ . Режим доступа: свободный доступ.
5.	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) / Справочно-правовая система КонсультантПлюс – 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ . Режим доступа: свободный доступ.
Основная литература	
1.	Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 247 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621654 (дата обращения: 24.05.2023). – Библиогр.: с. 238. – Текст : электронный.
2.	Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. –

	Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192 (дата обращения: 28.04.2023). – Текст : электронный.
3.	Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов : практическое пособие : [16+] / М. Портер ; ред. О. Нижельская ; пер. И. Г. Минервин. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 454 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468264 (дата обращения: 28.04.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
4.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование : учебное пособие : [16+] / И. А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд., перераб. – Москва : Прометей, 2021. – 192 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690627 (дата обращения: 28.04.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
Дополнительная литература	
1.	Проектные методологии управления : Agile и Scrum : учебное пособие : [16+] / Ю. Д. Агеев, Ю. А. Кавин, И. С. Павловский [и др.] ; Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России, Одинцовский филиал. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 160 с. : схем., ил. – (Цифровые модели бизнеса). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573617 (дата обращения: 24.05.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2.	Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968 (дата обращения: 28.04.2023). – Текст : электронный.
3.	Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638 (дата обращения: 28.04.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
4.	Шевченко, Д. А. Стратегический маркетинг : учебник : [16+] / Д. А. Шевченко. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 352 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688902 (дата обращения: 28.04.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
Информационно-справочные системы	
1.	ЭБС «Лань». – Санкт-Петербург: ООО «ЭБС Лань», 2011–2023. – [Электронный ресурс]. - URL: https://e.lanbook.com . Режим доступа: для авториз. пользователей Института МИРБИС.
2.	ЭБС «Университетская библиотека online». – Москва: ООО Издательство

	«Директ-медиа», 2001–2022. – [Электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru . Режим доступа: для авториз. пользователей, бесшовная авторизация из ЭИОС Института МИРБИС.
3.	Информационно-библиотечный центр (библиотека) Института МИРБИС. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 1988 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: https://mirbis.ru/eos/ibc/ . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Информационно-справочная система КонсультантПлюс. - ЗАО «Консультант Плюс», 1992-2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=tkccg . Режим доступа: после авторизации.
5.	East View. Information Services: Универсальные базы данных периодических изданий – Москва: ООО «ИВИС» –2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://dlib.eastview.com/basic/details/ Режим доступа: после авторизации.
Интернет ресурсы	
1.	Вестник МИРБИС – международный научно-практический журнал / Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) 2014 –2023. – [Электронный ресурс]. - URL: https://journal-mirbis.ru/ Режим доступа: свободный доступ.
2.	eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. — URL: https://elibrary.ru/ . Режим доступа: после авторизации.
3.	КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: https://cyberleninka.ru/ . Режим доступа: свободный доступ.
4.	Официальный интернет-портал правовой информации. — 2005 — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: http://pravo.gov.ru . Режим доступа: свободный доступ.
5.	Центральная Городская Деловая Библиотека. (ГБУК г. Москвы «ЦГДБ»). Одна из ведущих отраслевых библиотек г. Москвы с богатым фондом литературы по экономике, праву, юридическим наукам, психологии [Электронный ресурс]. — URL: http://www.mgdb.ru/ Режим доступа: свободный доступ.
6.	Моифинансы.РФ. Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: https://моифинансы.рф/ Режим доступа: свободный доступ.

6.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

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.

6.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Институт МИРБИС располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, 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, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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» ЭИОС «МИРБИС» — <https://sdo.mirbis.ru/login/index.php>

Лицензионное программное обеспечение:

- Операционная система Microsoft Windows 10 Pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 Home;
- Операционная система Microsoft Windows 7 Pro;
- Программное обеспечение Microsoft Office Standard 19;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 16;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security;
- Adobe Acrobat DC;
- ПО Webinar;
- 1С: Предприятие.

Электронно-библиотечная система:

ЭБС «Лань» — <https://e.lanbook.com>

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — <https://biblioclub.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

Электронная библиотека Grebennikon Издательский дом «Гребенников»
<https://grebennikon.ru>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

Современные профессиональные базы данных:

Официальный интернет-портал базы данных правовой информации
<http://pravo.gov.ru>

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

Универсальная база данных периодических изданий «East View» –
<https://dlib.eastview.com/browse/udb/12> индивидуальная покнижная подписка на электронные периодические издания из тематических баз данных.

East View «Индивидуальные издания».

East View «Периодические и серийные издания (реферативные журналы и библиографические указатели) ИНИОН РАН»:
<https://dlib.eastview.com/browse/publication/128008/udb/4550>

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет по логину-паролю. Необходима предварительная регистрация в Институте МИРБИС.

eLIBRARY.RU крупнейший российский информационно-аналитический

портал [Электронный ресурс]. — URL: <https://elibrary.ru/> Режим доступа: свободный доступ после авторизации.

Доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет после регистрации/авторизации.

КиберЛенинка. Научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/> Режим доступа: свободный доступ.

Свободный доступ к ресурсам осуществляется с любого устройства с доступом к сети Интернет.

Информационные справочные системы:

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>

Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

Моифинансы.РФ Информационно-просветительский проект Дирекции финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Ресурс создан в рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации — 2023 — [Электронный ресурс]. — URL: <https://моифинансы.рф/> Режим доступа: свободный доступ.

6.5. 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, и промежуточного контроля знаний обучающихся.

6.6. 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 потребуется 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 =>. 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. Попытайтесь 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.

ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

РАБОТА НАД РЕФЕРАТОМ

Реферат — краткое изложение содержания первичного документа (книги, статьи, неопубликованных материалов) или результатов научно-исследовательских работ. В нем должны найти отражение уровень изученности темы, видение проблемных областей, умение анализировать и представлять различные точки зрения на проблему, формулировать выводы и предложения по возможному решению проблемы, навыки работы с литературными источниками. Реферат свидетельствует об информационной культуре, интеллектуальном уровне, креативности (творческом потенциале) обучающегося.

Общие требования к реферату следующие:

- точность и объективность в передаче информации из литературного источника, основной мысли автора (не относить к автору собственные мысли);
- полнота раскрытия темы реферата;
- доступность и ясность изложения;
- возможность составить представление:
 - о мнении автора источника по рассматриваемой теме;
 - о мнении автора реферата по этому же вопросу.

Таким образом, реферат должен содержать и концепцию авторов литературных источников, и концепцию автора реферата.

Содержание реферата

- План
- Введение. Обоснование темы (актуальность, теоретическая и практическая значимость). Цель и задачи работы.

- Обзор литературных источников с анализом и критической оценкой автора реферата (положительные стороны и спорные точки зрения авторов рассматриваемых произведений).

- Формулирование собственного взгляда на рассматриваемую проблему.
- Выводы и предложения.
- Литература.
- Оглавление.

В реферате могут быть приложения в виде анкет, схем, диаграмм и пр.

На усмотрение автора в реферате могут быть разработаны отдельные тематические главы, параграфы, в которых анализируется соответствующая литература. При этом каждая глава должна содержать область выводов и переходный (логический) мостик к следующей главе. А общие выводы в конце реферата являются суммой выводов отдельных глав.

Список литературы в реферате имеет важное значение: он отражает степень разработанности темы в литературе.

Список литературы составляют:

- 1) по алфавиту авторов или названий статей;
- 2) в хронологическом порядке;
- 3) по тематическому принципу.

Общие правила библиографического описания предусматривают необходимый минимум сведений, который позволяет безошибочно отыскать книгу или статью (обязательные элементы описания): фамилия автора, заглавие, подзаголовочные данные, выходные данные (место издания, наименование издающего органа, год издания, страницы).

Объем текста реферата определяется содержанием документа (количеством сведений, их научной ценностью и/или практическим значением), а также доступностью и языком реферируемого документа.

РАБОТА НАД ЭССЕ

Эссе, как правило, имеет задание, посвященное решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины, общее проблемное поле, на основании чего студент сам формулирует тему.

При раскрытии темы он должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

При формулировании цели обратить внимание на следующие вопросы:

- почему выбрали эту тему?
- в чем состоит актуальность выбранной темы?
- какие другие примеры идей, подходов или практических решений известны в рамках данной темы?

• в чем состоит новизна предлагаемого подхода?

• конкретная задача в рамках темы, на решение которой направлено эссе?

Содержание эссе должно отражать:

- анализ актуального положения дел в выбранной области. Актуальные вопросы, задачи;

• анализ мер, предпринимаемых государством, властями, государственными учреждениями, частными лицами, для решения актуальных задач в выбранной области;

• плюсы и минусы;

• изложение собственного подхода / идеи;

• практические рекомендации;

• перспективы использования данного подхода / его разработки;

• плюсы и минусы предложенной идеи;

• другое.

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.

Решение задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый

рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

8. Проверьте правильность решения задания.

9. Произведите оценку реальности полученного решения.

10. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи.

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 «пространство решения»?

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 Power Point. 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 материалов (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 успеет 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. Рекомендуются 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 MS Excel. 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 MS Office. 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 MS Word или табличного процессора MS Excel. 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 полноэкранного 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 откладывая 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.

ТРЕБОВАНИЯ К УСТНОМУ ДОКЛАДУ

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.
5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.
6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.
7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

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

7.1. 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.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль может проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий;
- во время самостоятельной работы обучающихся без присутствия преподавателя, с последующей проверкой результатов преподавателем;
- с использованием электронной информационно-образовательной среды.

К формам текущего контроля относятся:

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Письменный контроль – эссе/ доклад/ реферат	10
3. Выполнение домашнего задания	20
4. Письменный контроль – кейс/деловая игра	10
5. Расчетное/аналитическое задание	15
Итого текущий контроль:	60

ТИПОВАЯ ТЕМАТИКА ЭССЕ/ДОКЛАДОВ / РЕФЕРАТОВ

1. Менеджмент бизнес-процессов
2. 5 Р операционного менеджмента
3. Управление персоналом для линейного менеджера
4. Операционный менеджмент как менеджмент функций
5. Операционная стратегия и конкурентоспособность
6. Размещение производственного процесса
7. Операционная стратегия и управление изменениями
8. Проектирование продукта и выбор процесса
9. Проектирование цепи поставок
10. Планирование и контроллинг в цепи поставок
11. Размещение процесса
12. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания
13. Управление очередями
14. Отладка процесса и статистический контроль качества
15. Электронная торговля и электронные операции
16. Стратегия цепи поставок
17. Стратегическое управление мощностью
18. Размещение производственных и сервисных объектов

19. ЛТ-системы и бережливые производственные системы
20. Совокупное планирование продаж и операций
21. Составление производственных графиков
22. Синхронное производство и теория ограничений

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ КЕЙСА/ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Задание 1. Деловая игра «Выявление и анализ рисков реализации проекта оптимизации системы операционного менеджмента и разработка предложений по их снижению»

1. Резюме

1. Игра применяется в учебных целях для отработки навыков выявления рисков реализации проектов оптимизации системы операционного менеджмента, их анализа и снижения. Сущность деловой игры и методика ее проведения показаны в учебном плане деловой игры, приведенном ниже.

2. Стержневая идея игры состоит в том, что в ней специалисты превращаются в работников коммерческого предприятия, которым надо принять решение о проведении проекта оптимизации системы менеджмента. Причем бизнес-планы для игры используются только реальные, без каких-либо упрощений. Соперничающие между собой команды выявляют риски реализации проекта, анализируют их и оценивают количественно, после чего команда принимает решение. В зависимости от полученной величины риска участники игры могут принять разные решения: принять модель проекта, отказаться, но чаще предлагается доработка бизнес-плана с конкретными замечаниями команд, направленными на снижение рисков проекта.

3. Эффективность использования деловой игры. Практика многолетней работы автора со специалистами промышленных компаний, выявила одну интересную особенность, которая свойственна людям. Можно в течение месяца с утра до вечера обучать работников компаний разрабатывать качественные бизнес-планы. Можно детально разбирать с ними заполнение всех форм, входящих в каждый Тема и многое другое. Но это совершенно не гарантирует, что когда эти обученные специалисты вернутся в свои компании, то они не допустят серьезных ошибок в управлении рисками проекта. Однако стоит только этих же людей, вырвав из привычной среды, превратить на время в менеджеров, выявляющих и анализирующих риски проектов компаний, как они очень быстро «прозревают» и все необходимые для последующей работы представления быстро раскладываются по полочкам. Обычно это происходит в течение всего двух дней. Кроме того, реальные бизнес-планы, с которыми работают участники, всегда не связаны с их сферой деятельности. Например, руководителям предприятий из транспортной отрасли предлагался бизнес-план текстильной компании.

4. Полученный результат. Фактически в результате участия в данной игре специалисты усваивают эффективную технологию выявления и анализа всей системы рисков, присущих деятельности компании, понимают важнейшие идеи риск-менеджмента и узнают пути снижения рисков с целью доведения их величин до приемлемых

2. Описание деловой игры «Выявление и анализ рисков реализации проекта оптимизации системы операционного менеджмента и разработка предложений по их снижению»

3. Содержание и условия игры

1. Процесс, моделируемый в игре.
2. Проспект деловой игры.
3. Сценарий.
4. Игровая обстановка.
5. Регламент игры.

3.1. Процесс, моделируемый в деловой игре

Выполнение анализа бизнес-плана, представленного предприятием профессиональному менеджеру, с целью получения средств для практической реализации менеджеристского проекта. В процессе деловой игры, в результате выполненного анализа, принимается решение об экономической привлекательности проекта и целесообразности доработки бизнес-плана предприятием в соответствии с предложениями аналитика или об отказе от участия в реализации данного проекта и нецелесообразности подготовки предложений о доработке бизнес-плана.

3.2. Проспект деловой игры

3.2.1. Концепция деловой игры.

Проведение данной игры необходимо для формирования у ее участников навыков самостоятельного выполнения анализа бизнес-планов практической реализации менеджеристской проектов. Освоение методики качественного анализа бизнес-плана позволяет участникам в дальнейшем, при разработке бизнес-планов в своих компаниях, видеть их «глазами профессионального аналитика» и оценивать с его позиций, что позволит своевременно обнаруживать ошибки и недостатки в разрабатываемой документации и самостоятельно их исправлять, не ожидая замечаний сторонних экспертов. Реализация данного подхода позволяет компании-разработчику бизнес-плана не только сделать его качественно и найти заинтересованного инвестора или кредитора, но и что не менее важно — получить деньги на приемлемых для себя условиях.

3.2.2. Содержание деловой игры.

В данной деловой игре моделируется деятельность специалистов, привлекаемых к анализу бизнес-плана, представленного компанией, заинтересованной в привлечении средств для реализации инвестиционного проекта. Аналогичную работу также нередко выполняют государственные органы и органы местной власти перед принятием решения о поддержке реализации конкретного инвестиционного проекта.

В результате проведения игры у обучаемых менеджеров появляется возможность в дальнейшем более эффективно выполнять свои непосредственные задачи, связанные с разработкой или анализом бизнес-планов.

В работе по анализу конкретного бизнес-плана принимает участие команда, состоящая из обучаемых специалистов, которая самостоятельно определяет своего лидера и распределяет игровые роли.

Методическое руководство игровым процессом осуществляет администратор игры — преподаватель, выполняющий предварительное обучение участников, их консультирование в процессе выполнения задания, а также оценивающий полученные результаты и действия участников игры.

3.3. Сценарий

В качестве объектов анализа используются реальные бизнес-планы реализации менеджеристских проектов, опубликованные и получившие известность среди специалистов. Этот подход, существенно усложняя игру по отношению к анализу упрощенных бизнес-планов, обеспечивает ее участникам: во-первых, погружение в ситуацию не искусственно придуманного, а реально существующего инвестиционного проекта; во-вторых, анализ не сырых бизнес-планов, а уже ранее прошедших экспертизу, что позволяет обострить их восприятие и сформировать у участников как более глубокие теоретические представления, так и устойчивые навыки, необходимые для качественного анализа бизнес-планов.

3.4. Игровая обстановка

Игра проводится в обычной учебной аудитории. Для ее проведения необходимо два дня аудиторных занятий. Состав учебной группы разбивается на группы (команды) играющих, каждая из которых получает для анализа экземпляр одного и того же бизнес-плана. Каждая группа играющих самостоятельно организует свою работу, в рамках установленного регламента игры, и распределяет роли между ее участниками. Для выполнения анализа достаточно использовать обычный электронный калькулятор.

3.5. Регламент игры

1. Ознакомление участников с сущностью игры, целью и решаемыми задачами.
2. Обучение участников разработке и анализу бизнес-плана реализации менеджеристского проекта (обучение завершается раздачей участникам учебно-методического материала и выдачей перечня рекомендуемой литературы).
3. Распределение обучаемых на группы. Выдача каждой из бизнес-плана для анализа. Инструктаж группы преподавателем-администратором игры, постановка перед группой цели анализа и задач. Распределение ролей в каждой из групп. Выдача задания по ознакомлению с бизнес-планом.
4. Выполнение группами задания по анализу факторов проекта на основании информации, представленной в бизнес-плане.
5. Обсуждение группами полученных результатов, подготовка сводных замечаний и заполнение специального формуляра. Сдача заключения преподавателю.
6. Совместное обсуждение полученных результатов по каждому фактору участниками всех групп.
7. Разработка каждой группой предложений по снижению риска вложения средств в инвестиционный проект.
8. Совместное обсуждение результатов, полученных группами. Подведение итогов игры преподавателями, оценка действий групп и участников.

Информационное обеспечение участников игры. Для проведения игры необходимы следующие информационные материалы.

1. Содержание и условия игры.

2. Учебно-методические материалы, содержащие методику анализа бизнес-планов.
3. Бизнес-план реализации инвестиционного проекта.
4. Специальные формуляры для заполнения.
5. Перечень факторов риска финансирования (кредитования) инвестиционного проекта.

Задание 2. Кейс-анализ: Как гендиректор вывел металлургический завод из кризиса

Бельгийцы, основавшие чугунолитейный завод под Тулой в 1897 году, наверное, и представить себе не могли, что 110 лет спустя их «детище» обретет вторую жизнь благодаря бизнес-модели, придуманной сборщиком компьютеров на заказ Майклом Деллом. «Забудьте о складских запасах», «стремитесь быстро выполнять заказы», «начинайте производство только после того, как поступит заказ от клиента», – учил основатель и глава Dell Incorporated своих менеджеров. Гендиректору КМЗ эта наука пришлось как нельзя кстати, когда он начал разрабатывать план по выводу предприятия из кризиса.

Традиционно, основным продуктом КМЗ являлся литейный и переделный чугун и высокоуглеродистый ферромарганец. К 2006 г. рынок ферромарганца в России оказался поделен между несколькими крупными игроками: их ресурсов оказалось достаточно, чтобы удовлетворить потребности металлургов в сырье, поэтому рассчитывать на динамичный рост в этом направлении не приходилось. На рынке чугуна положение КМЗ было еще более сложным: из-за отсутствия собственной сырьевой базы завод сильно зависел от поставщиков и просто не мог конкурировать на равных с российским металлургическим гигантами и вертикально-интегрированными холдингами.

Эти факторы и предопределили судьбу завода в качестве нишевого игрока: ставка была сделана на расширение ассортимента и производство «на заказ» небольших партий чугуна с уникальным химическим составом. Данная стратегия оказалась наиболее эффективной в условиях бизнес-среды, которые сложились вокруг КМЗ.

Что нужно для того, чтобы модель производства на заказ сработала? «Доведите до минимума складские запасы», – учит Майкл Делл. Эта аксиома бизнес-моделирования «по Деллу» для КМЗ оказалась актуальна вдвойне: расположенный в черте города завод не имеет возможности построить собственные склады. Из-за этого КМЗ жизненно важна точность планирования пополнений и производства. Сырье на завод должно подвозиться точно в срок и только в том объеме, который нужен для выпуска партии чугуна для конкретного заказчика. То же самое с вывозом продукции: поскольку хранить ее заводу просто негде, процесс должен быть организован так, чтобы вагоны подходили к производственной площадке ровно в ту минуту, когда произведенный чугун будет готов к отправке заказчику. «Мы работаем как мелкооптовый магазин, а не как большая оптовая база», – объясняет генеральный директор КМЗ – Поэтому КМЗ не может позволить себе вольностей – остатков сырья на складах или складирования готовой продукции». Сейчас КМЗ выпускает в среднем

2000 тонн чугуна и 200 тонн ферромарганца в день. Ежедневно около 30 вагонов с готовой продукцией уходят с завода, и не менее 90 вагонов с сырьем приходят. По словам топ-менеджеров КМЗ, путаница при транспортировке или приостановка транспортных потоков может быть фатальной: неотгрузка продукции, произведенной в течение одного дня, способна свести на нет месячную прибыль завода.

Вторым краеугольным принципом модели производства на заказ является низкая норма рентабельности: выполнение заказов выгодно производителю только тогда, когда он точно знает, из чего складываются его затраты и понимает, как ими управлять. Когда производителю поступают заказы одного типа, эта задача не представляется такой уж сложной: чтобы ее решить, достаточно проанализировать количество брака и объем выпуска продукции из различных видов сырья, а затем, выявить оптимальный вариант по цене и качеству. Но КМЗ – другой случай: производя несколько марок чугуна ежедневно, завод должен по два-три раза в день проводить перештриховку доменных печей, т. е. менять исходный состав сырья. Понятно, что в подобной ситуации провести необходимый для управления стоимостью анализ можно только в одном случае: если вся информация о сырье, его составе, заказах и выпусках продукции хранится в единой информационной системе.

Без бумажки

То, что единая информационная система необходима заводу, новое руководство КМЗ заявило практически сразу. Именно она, по замыслу топ-менеджеров, должна была обеспечить точность планирования и оперативность поступления информации обо всех бизнес-процессах предприятия. «Мы хотим держать наш бизнес на кончиках пальцев», – говорил Генеральный директор – Ключевые показатели для нашей работы – состав шихты, выплавка, отгрузка. И чем вернее эти параметры, тем лучше мы планируем нашу работу. Информационная система поможет нам более точно учитывать все по весу. Имея ее, мы не будем совершать типичных ошибок вроде задержек вывозов или так называемых «инцидентов печи».

Проект по внедрению информационной системы был запущен в 2012 году. Основными его целями, исходя из проведенного анализа ситуации на заводе, стали увеличение информационной прозрачности бизнеса и повышение эффективности процессов управления предприятием. Это означало, что завод должен отойти от практики учета «на бумажке» количества выпускаемой продукции и поставок сырья, а также внедрить единый стандарт сбора данных, который до этого отсутствовал. «Часто один и тот же показатель рассчитывался разными производственными помещениями независимо друг от друга, – рассказывают на заводе. – Из-за этого была путаница в учете.

Например, остатки готовой продукции производственное и сбытовое оборудование считали автономно, пользуясь различными методиками расчета, и данные в итоге не совпадали. То же самое было и с закупками: договора по закупке сырья заключались на разных условиях поставки, с различными единицами измерения (за метрическую тонну, тонну сухого веса, процент содержания основного вещества и т. д.). Вся нужная для учета и анализа информация сначала собиралась в виде бумажных справок и только затем агрегировалась в электронных таблицах. Весь этот процесс требовал времени, и быстро получить сведения об оперативном

состоянии завода было невозможно. И уж, тем более, непросто было спланировать, например, закупки сырья: ведь данные о том, сколько сырья осталось и сколько потребуется для выполнения следующих заказов, «гуляли» в виде электронных таблиц по разным производственным цехам.

Совместно с консультантами менеджеры КМЗ выработали план автоматизации: в первую очередь, решено было автоматизировать процессы на уровне цехового производства (MES-уровень). Для этого была проведена интеграция будущей системы с цеховыми АСУ ТП: датчиками загрузки доменных печей и весовым оборудованием. Это позволило автоматически списывать сырье, которое ушло в производство, а затем в том же автоматическом режиме учитывать количество выпущенной продукции. После этого наступила очередь автоматизации всех ключевых производственных бизнес-процессов завода: управления закупками, запасами, складами и продажами; а также процессов контроля качества и управленческой отчетности.

Автоматизация изменила не просто способ сбора и передачи информации на КМЗ, но и саму логику бизнес-процессов завода, сделав их более адекватными требованиям бизнес-среды. Например, раньше процесс закупок на КМЗ протекал так: начальник производства определял потребность в сырье, исходя из приблизительных данных по остаткам. Свои пожелания он записывал на бумаге и ходил с ней инстанциям для утверждения. Параллельно начальник производства обращался к закупщикам и уточнял, могут ли они закупить нужное количество сырья. Получив план закупок, менеджеры по закупкам отправляли требования поставщикам и пытались отследить, когда и от кого приходит заказанное ими сырье. Для этого приемщики, которые принимали поставки на железнодорожной станции, печатали отчеты о том, когда и сколько сырья было доставлено. Система работала, но при этом на каждом из ее этапов возникала масса возможностей допустить ошибку.

Автоматизация внесла новый порядок. Скажем, заявки на сырье стало возможно составлять прямо в системе. Как это происходит? Начальник производства видит в режиме реального времени, сколько товарных запасов осталось, сопоставляет эти данные с потребностями производства, заполняет заявку и запускает процедуру автоматического утверждения. Согласно этой процедуре, заявка поступает на утверждение руководителям департаментов, и каждому из них приходит напоминание о том, что он должен согласовать заявку. После итогового утверждения заявка автоматически поступает к менеджеру по закупкам. Он просматривает заведенный в систему список возможных поставщиков и отправляет одному из них заказ на сырье. При этом у менеджера по закупкам нет возможности сделать заказ у стороннего поставщика или изменить параметры заказа. Когда поставщик сообщает менеджеру по закупкам о том, что товар находится в пути, менеджер заводит эти данные в систему, и она сама уведомляет приемосдатчиков о графике поступлений сырья. Принимая поставки сырья, приемщики вводят данные о нем в ту же систему. Благодаря этому менеджеры по закупкам всегда могут в режиме реального времени посмотреть, пришел ли их заказ вовремя. После приемки на станции вагон с сырьем следует по территории завода, проходя автоматическое взвешивание на весах, данные с которых сразу же попадают в систему. Менеджер по закупкам может сравнить вес

заказанного сырья с поставленным и проверить, правильно ли был сформирован его заказ.

Результат на «десятку»

По совету консультантов проект внедрения информационной системы на КМЗ был построен по методике, которая предполагает двустороннюю адаптацию бизнес-процессов к применению информационных технологий и, одновременно, «подстраивание» ИТ под реалии бизнеса.

Для этого консультанты создали три прототипа будущей системы. Они последовательно знакомили с ними будущих пользователей, вовлекая, таким образом, сотрудников завода в процесс настройки информационной системы предприятия. Затем следовала опытная эксплуатация прототипа, в ходе которой выявлялись его «слабые места». Благодаря этому система постепенно совершенствовалась и становилась все более адекватной потребностям различных помещений завода.

В результате работы проектной группы, состоящей наполовину из сотрудников КМЗ и наполовину – из представителей компании-консультанта, в течение нескольких месяцев все бизнес-процессы КМЗ по основной деятельности были сведены в единую систему. Была усовершенствована методология учета / контроля сырья и готовой продукции, введена единая терминология для различных помещений завода. В итоге топ-менеджмент предприятия получил то, к чему стремился: возможность точно планировать пополнения и загрузку доменных печей и гибко управлять затратами на производство.

При наличии единой учетной системы, например, не составляет труда проанализировать, сырье какого поставщика дает оптимальное сочетание цены и качества итоговой продукции, или, когда поменять график приемки сырья, чтобы исключить простой производственных линий. А главное, – система позволила снизить негативное влияние человеческого фактора на производственные процессы.

Однако руководство КМЗ, влекомое желанием «держать бизнес на кончиках пальцев», решило не останавливаться на достигнутом. Следующим шагом, по мнению топ-менеджмента завода, должно стать внедрение системы анализа производства VI-класса. Она позволит отслеживать текущее состояние производства в режиме реального времени и проводить анализ производственных процессов и логистики в считанные минуты. Благодаря VI-системе топ-менеджеры КМЗ смогут уже не просто отслеживать процессы, которые протекают на заводе в данный момент, а более активно влиять на его будущее за счет точного прогнозирования и управления рисками.

Резюме

Переход на стратегию «производства под заказ» для металлургического предприятия — серьезный шаг. Причем, чем крупнее завод, чем сложнее его продукция и чем длиннее цикл производства, тем выше риски и серьезнее сложности, с которыми он может столкнуться. Ведь если производство включает в себя несколько переделов, ошибки в прогнозировании потребностей в полуфабрикаты могут приводить к затариванию цеховых складов и невыполнению сроков поставки клиентам. Поэтому крупные металлургические компании редко решаются на

подобный шаг. С другой стороны, для небольших предприятий производство под заказ может стать выгодной конкурентной стратегией, помогающей заводу занять свое место на рынке. Более того, для некрупных компаний выпуск продукции под заказ представляется гораздо более логичной стратегией организации производства, обладающей, по сравнению с другими стратегиями, большей предсказуемостью прибылей.

В любом случае предприятие, решившееся перейти на выпуск продукции под заказ, сталкивается с необходимостью наладить, в первую очередь, такие процессы, как управление продажами и отгрузкой продукции клиентам. Это — основа стратегии производства под заказ. Даже контроль затрат по сравнению с этими процессами оказывается на втором месте (особенно, если речь идет о быстрорастущем рынке). Ведь при работе под заказ производителю гораздо важнее иметь возможность «видеть» планируемую себестоимость продукции в момент согласования условий заказа, чтобы избежать продаж «в минус». А для этого менеджменту необходимы инструменты сбора и анализа информации о структуре затрат, которые позволят быстро просчитывать возможную себестоимость готовой продукции. Хорошо, если подобные инструменты предполагают сбор данных не только в ручном, но и в автоматическом режиме: это в разы повышает качество информации и оперативность ее поступления. Совсем неавтоматизированных заводов сегодня уже не встретишь — минимальный уровень автоматизации есть сейчас на любом предприятии. Однако единые информационные системы уровня MES или ERP есть далеко не везде. Внедряя их, предприятие может рассчитывать на повышение управляемости именно тех бизнес-процессов, правильное протекание которых необходимо для выпуска продукции на заказ.

Но максимальная отдача от системы возможна только при правильной постановке требований. Причем, если все регламенты и процессы были сформулированы верно, последствия автоматизации могут ощущаться уже с первого дня работы системы. Например, автоматизировав слежение за подвижным составом, менеджмент завода сможет сразу же выявить отклонения от нормативов простоя и принять меры, чтобы их устранить.

ТИПОВЫЕ РАСЧЕТНЫЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задача 1.

Студенты приходят в административный служебный офис университета в среднем по одному человеку каждые пятнадцать минут, и их запросы рассматриваются в среднем по десять минут. В настоящее время этой работой занимается один клерк, который работает по восемь часов в день. Исходя из распределения Пуассона входящего потока запросов и экспоненциального распределения продолжительности обслуживания, определите следующее.

- a) Какой процент времени клерк сидит без дела?
- b) Сколько времени студенты в среднем проводят в очереди?
- c) Из скольких человек в среднем состоит очередь?
- d) Какова вероятность того, что пришедший студент (перед входом в административный офис) обнаружит в очереди хотя бы одного человека?

Задача 2.

Компания Sharp Discounts Wholesale Club, занимающаяся оптовой продажей со скидками, владеет двумя киосками, по одному у каждого входа в магазин.

Клиенты подходят к каждому киоску в среднем по одному человеку каждые шесть минут. Время обслуживания в каждом киоске — четыре минуты на одного клиента.

- a) Как часто (какой процент времени) простаивает служащий в каждом киоске?
- b) Какова вероятность того, что оба служащих заняты одновременно?
- c) Какова вероятность того, что оба служащих простаивают?
- d) Сколько времени в среднем покупатели ожидают в очереди перед киоском?
- e) Сколько времени в целом покупатели проводят перед стойкой (как в очереди, так и во время обслуживания)?

Задача 3.

Компания Sharp Discounts Wholesale Club рассматривает возможность объединения обеих киосков в один, сохранив при этом двух служащих. Предполагается, что они будут продолжать работать с прежней индивидуальной интенсивностью, т.е. обслуживать одного клиента за четыре минуты.

- a) Какова вероятность того, клиенту придется ожидать очереди?
- b) Сколько клиентов в среднем стоит в очереди?
- c) Сколько времени в целом покупатели проводят перед киоском (как в очереди, так и во время обслуживания)?
- d) Как по-вашему, следует ли компании Sharp Discounts Wholesale Club объединять киоски?

Задача 4.

Компания Burrrito King (новая франчайзинговая сеть ресторанов быстрого питания, в последнее время распространившаяся по всей стране) с успехом автоматизировала процесс производства буррито на своих точках, обслуживающих людей в автомобилях. Для изготовления небольшой партии этих сэндвичей аппарату Burro-Master 9000 требуется всего 45 секунд. Чтобы определить, какое пространство следует отвести для очереди к окошку, компания хотела бы получить следующую информацию: ожидаемое среднее время пребывания в системе, средняя длина очереди (в автомобилях) и среднее количество автомобилей в системе (как в очереди, так и в процессе обслуживания).

Задача 5.

Кинотеатр Vijou Theatre, специализируется на прокате старых фильмов. Зрители прибывают в кинотеатр с интенсивностью сто человек в час. Билетер затрачивает на обслуживание одного человека в среднем по тридцать секунд. Обслуживание включает отметку печатью на парковочной квитанции, без которой

водитель не сможет поставить машину на стоянку кинотеатра, а также компостирование карточек постоянного посетителя. (Из-за этих дополнительных услуг многие клиенты опаздывают на сеанс.)

- a) Каково среднее время ожидания в очереди?
- b) Как изменится время ожидания в очереди, если руководство кинотеатра наймет еще одного билетера, который будет заниматься исключительно проверкой и компостированием входных билетов, что приведет к уменьшению времени обслуживания до двадцать секунд?
- c) Будет ли время ожидания меньше аналогичного показателя, полученного при ответе на вопрос Б), если открыть второе окошко (подразумевается, что служащие в каждом из этих окошек будут выполнять все три функции)?

Задача 6.

Для поддержки акции «Неделя национального здоровья» Кардиологическая ассоциация планирует на некоторое время установить в торговом центре Mall бесплатный аппарат для измерения кровяного давления. Опыт прежних лет показал, что в среднем измерить давление приходит десять человек в час. Исходные условия: входящий поток описывается распределением Пуассона и является бесконечной генеральной совокупностью; на обслуживание одного человека уходит пять минут; длина очереди — бесконечная; дисциплина очереди — «первым прибыл, первым обслужен».

- a) Какое среднее ожидаемое число клиентов будет стоять в очереди?
- b) Сколько клиентов в среднем будет находиться в системе?
- c) Сколько времени в среднем клиент проведет в очереди?
- d) Сколько времени в среднем займет у клиента измерение кровяного давления (включая время ожидания в очереди)?
- e) Предполагается, что в выходные дни интенсивность входящего потока увеличится до двенадцати человек в час. Как это повлияет на количество клиентов в очереди?

Задача 7

Тестируют претендента для работы на сборочной линии. Менеджер считает, что сравнительно стабильное время выполнения операции достигается примерно после тысячи выполненных операций. Известно, что постоянный рабочий на сборочной линии выполняет операцию за четыре минуты.

Если претендент на данное рабочее место выполнил первую тестовую операцию за десять минут, а вторую — за девять минут, можно ли принять на работу этого претендента?

За какое время претендент выполнит десятую тестируемую операцию?

В чем заключается существенный недостаток подбора кадров на основании кривых обучения?

Задача 8

Специалисты компании Boeing Aircraft собрали следующие данные о себестоимости первых восьми экземпляров своего нового пассажирского самолета.

Номер самолета	Себестоимость (млн. долл.)
1	100
2	83
3	73
4	62
5	60
6	57
7	53
8	51

Построить кривую обучения для нового пассажирского самолета компании Boeing Aircraft.

Определить среднюю себестоимость первых 1000 самолетов.

Определить себестоимость производства 1000-го самолета.

7.2. 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 осуществляется в форме экзамена.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается: ответы на вопросы к экзамену.

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Можно ли говорить о «жизненном цикле» по отношению к операционному (производственному) менеджменту?

2. Каковы основные задачи, которые приходится решать операционным менеджерам?

3. Каков основной подход к решению задачи по сокращению времени запуска новой продукции в производство?

4. Каковы основные задачи при создании гибких производственных систем, позволяющих в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей?

5. Какие аспекты имеет задача по управлению глобальными производственными сетями?

6. Какова роль операционного менеджмента в разработке новых технологических процессов и внедрении их в существующие производственные системы?

7. Какой метод используется для быстрого достижения высокого качества продукции и сохранения достигнутого уровня в период проведения мероприятий

Constant Improvement?

8. Каковы методы управления разнородной по образовательному уровню, квалификации, национальному менталитету и корпоративной культуре рабочей силой?

9. Что включает в себя понятие «управление проектами»?

10. Опишите либо дайте определение следующим понятиям: структура работ проета, программа, проект, задание, подзадание, пакет работ.

11. Возможна ли ситуация, когда производственное подразделение выпускает высококачественную продукцию, его производство характеризуется надежностью и гибкостью, а потребители высказывают недовольство?

12. Каковы основные конкурентные приоритеты, связанные с операционной стратегией? Какие изменения в этой области отмечены в этой области?

13. Каковы стадии достижения конкурентоспособности сервисной фирмой?

14. Что означают термины «победитель заказа» и «квалификатор заказа»? Приведите пример, когда компанию становится «победителем заказа».

15. Какие типичные показатели производительности отражают качество продукции, сроки выполнения заказа и гибкость производственной системы? Приведите примеры вычисления показателей производительности

16. Какими характеристиками должен обладать проект, чтобы к нему можно было применить метод «критического пути»? Проекты какого типа традиционно анализируются с помощью данного метода?

17. Что означает понятие «сетевой график»? Перечислите наиболее известные методы составления сетевого графика. В чем преимущества метода составления временных моделей для управления ходом проекта?

18. Приведите примеры сетевого графика с однозначной оценкой продолжительности операций, графика раннего и позднего начала операций и сетевого графика на основе трех оценок продолжительности операций.

19. Что представляют из себя модели типа «время-затраты» (Time-Cost Models)? Каковы основные этапы составления сетевого графика по принципу компромисса «время-затраты»?

20. Каковы положительные и отрицательные стороны принципа «наращивания» в проектировании? В каких основных документах отражены результаты разработки новой продукции?

21. Понятие «Функциональная область».

22. Анализ функций.

23. Основные этапы организационного анализа.

24. Как возникает матрица.

25. Этапы проектирования функциональной модели.

26. Инвентаризация объектов и установление связей.

27. Организация разработки Положения об организационной структуре в компании.

28. Составление перечня продуктов и услуг (продуктовая модель)

29. Составление перечня функций и построение функциональных моделей.

30. Составление перечня исполнительных звеньев (структурная модель)

31. Построение матриц организационных проекций.

32. В чем заключается метод развертывания функции качества и чем ограничивается его применение? Какая информация содержится в продуктово-процессной матрице?

33. В чем преимущества применения принципа совместного инженерного проектирования в производственной системе? Опишите важнейшие характеристики технологического процесса.

34. Каковы основные типы технологических процессов? Что такое «структура производственного потока»? Каковы основные типы производственных потоков?

35. Назовите общепринятый метод альтернативного выбора процессов и оборудования. Каковы основные вопросы, решаемые в процессе выбора оборудования?

36. Дайте определение «проектированию производственного потока» (Product Flow Design). Какие менеджеристские инструменты применяются при планировании процессов? В чем заключается анализ процесса?

37. Каковы основные цели приобретения новых технологий? Почему сложно оценить влияние новых технологий на сервисные операции? Перечислите примеры материальных и нематериальных выгод внедрения новейших технологий.

38. Перечислите основные выгоды использования компанией системы электронного обмена данными (EDI). Определите перспективы использования системы EDI в производстве, в международной торговле, в логистике. Что такое системы принятия решения (ССПР) и экспертные системы?

39. Подробно проанализируйте основные риски освоения новых технологий. Каковы критерии оценки окупаемости инвестиций в технологии?

40. Что входит в системы технического обеспечения производства? Что входит в системы программного обеспечения производства? Чем характеризуются системы CAD, CAE, CAPP?

41. Может ли сервисная фирма пользоваться методами поточной линии или самообслуживания и сохранять при этом высокую степень сфокусированности на качестве обслуживания клиента? Подтвердите свой ответ примерами. Может ли производитель предлагать, кроме гарантий качества своей продукции, сервисные гарантии?

42. Что такое контроль процесса по количественным признакам? Опишите особенности карт типа \bar{X} и R и методику их построения.

43. Расскажите о концепции «Производственных возможностей процесса» (Process Capability) и её связи с проектированием продукции. Что такое шестисигмовые контрольные границы (Six-Sigma Limits)? Что показывает индекс производственных возможностей процесса?

44. Опишите основные положения Концепции планирования мощностей. Каково значение эффекта масштаба производства? Приведите пример использования кривой роста производительности (кривой накопления опыта). Что такое «фокусирование мощностей»?

45. Приведите основные положения процесса планирования загрузки

мощностей. Что означает понятие гибкости производственных мощностей (Capacity Flexibility)? Приведите пример использования дерева решений для оценки альтернативных вариантов изменения мощности.

46. В чем заключается основная концепция Теории ограничений (Theory of Constraints) Эляху Голдратта? В чем заключается проблема, получившая название феномена «хоккейной клюшки»?

47. Приведите Основные правила производственного планирования Голдратта. Приведите финансовые и операционные критерии эффективности работы компании.

48. Несбалансированные производственные мощности (Unbalanced Capacity) – это благо или проблема для компании? Что такое «зависимые события» и статистические отклонения согласно ТОС?

49. Дайте определения «узким местам» и ресурсам ограниченной мощности. Каковы основные блоки построения производства? Какие существуют методы управления ресурсами в рамках ТОС?

50. Что такое «барабан», «буфер» и «веревка» в производственной системе? Каково значение определения размера партий в производстве согласно ТОС? Приведите основные положения концепции управления ТМЗ согласно ТОС.

51. Сопоставьте основные положения теории синхронного производства с MRP- и JIT-системами. Расскажите о VAT-классификации.

52. Мониторинг и учет регламентов.

53. Анкеты для обследования организационной структуры коммерческой фирмы.

54. Обследование организационной структуры коммерческой фирмы.

55. Проект Положения об организационной структуре коммерческой фирмы.

56. Общий алгоритм разработки Положения об организационной структуре компании.

57. Анкеты для разработки Положения о подразделении коммерческой фирмы.

58. Порядок разработки и внесения изменений в Положение о подразделении коммерческой фирмы.

59. В чем сходство и в чем различие деятельности инженера-строителя и бизнес-инженера?

60. Чем отличается организация работ по созданию системы управления компании, занимающейся промышленным строительством и компанией, занимающейся гражданским строительством?

61. Чем отличаются подходы:

«Инжиниринг бизнес-процессов»,

«Реинжиниринг бизнес-процессов»,

«Реорганизация бизнес-процессов»,

«Постоянное улучшение бизнес-процессов»?

62. Каков порядок улучшения организационной структуры?

63. Сколько процессов целесообразно выделять на модели бизнес-процессов верхнего уровня?

64. Существует ли оптимальная организационная структура для конкретной организации?
65. Как правильно выбрать сценарий развития корпоративной архитектуры?
66. Описание архитектуры системы управления предшествует описанию архитектуры бизнес-процессов или наоборот?
67. Как согласуется деятельность подразделений компании, применяющих различные модели организации? Например, проектную и процессорную модели?
68. Чем могут отличаться корпоративные архитектуры компаний, работающих в одной отрасли, компаний, работающих в разных отраслях?
69. Какие программные средства поддерживают моделирование бизнес-процессов?
70. Какова размерность древа функций в практических задачах?
71. Какова размерность матрицы соответствия в практических задачах?
72. Откуда предпочтительнее получать описание функций – из Положений о подразделении или из моделей бизнес-процессов?
73. Для чего предназначено моделирование бизнес-процессов?
74. Что является входящим потоком бизнес-процесса.
75. Что является управляющим воздействием для бизнес-процесса
76. Дать характеристику нотации Cross-functional Flow Chart.

8. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

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

Успешность изучения дисциплины, завершающейся экзаменом или зачетом (выбрать необходимый вариант), 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)

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях/оценка социальных характеристик	5
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	55
Итого текущий контроль:	60
Промежуточная аттестация:	40
Итого по всем формам контроля:	100

Оценка социальных характеристик обучающегося рассматривается как неотъемлемый элемент учебно-воспитательного процесса и проводится в целях повышения ответственности и организованности обучающихся, их мотивации

глубокому и всестороннему усвоению необходимого объема знаний, привития навыков систематической работы.

В число обязательных параметров (критериев) оценки социальных характеристик обучающегося входят:

- уважительное, корректное общение с преподавателем
- уважительное, корректное общение с обучающимися;
- посещение занятий;
- активность на занятиях;
- соблюдение правил внутреннего учебного распорядка.

Шкала соответствия оценок:

5-ти балльная система	Рейтинговая оценка	Соответствие системе зачтено/не зачтено
«Отлично»	86-100	Зачтено
«Хорошо»	80-85	
	71-79	
«Удовлетворительно»	65-70	
	56-64	
«Неудовлетворительно»	Менее 55	Не зачтено

Соответствие оценок балльно-рейтинговой системы Института МИРБИС:

100-балльная оценка	Определение
86 - 100	« Отлично » - теоретическое содержание курса освоено полностью , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены , качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному .
80 - 85	« Очень хорошо » - теоретическое содержание курса освоено полностью , без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены , качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному .
71 - 79	« Хорошо » - теоретическое содержание курса освоено полностью , без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно , все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены , качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками .
65 - 70	« Удовлетворительно » - теоретическое содержание курса освоено частично , но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены , некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки .
56 - 64	« Посредственно » - теоретическое содержание курса освоено частично , некоторые практические навыки работы не сформированы , многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены , либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким

ОСНОВНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

100- балльная оценка	Определение
	к минимальному.
0-55	« Безусловно неудовлетворительно » -теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы , все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых дисциплина (модуль) или иной компонент образовательной программы является аттестованной, являются оценки «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Зачтено».

При повторной промежуточной аттестации из общего рейтинга обучающегося вычитается:

- за первую повторную промежуточную аттестацию (экзамен) – 10 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (экзамен)– 15 баллов;
- за первую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 5 баллов;
- за вторую повторную промежуточную аттестацию (зачет) – 10 баллов.