

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Управление проектами»

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: очная форма – 4 года, заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)	
	Очная форма	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	74(2,06)	14(0,39)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	72(2)	12(0,33)
• лекции	36(1)	6(0,167)
• практические	36(1)	6(0,167)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2(0,06)	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	54(1,5)	123(3,42)
• др. формы самостоятельной работы	54(1,5)	123(3,42)
3. Промежуточная аттестация: экзамен	16(0,66)	7(0,19)
Итого	144(4)	144(4)

Нуртдинов И.И. Операционный менеджмент: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – 69 с.

Рабочая программа по дисциплине «Операционный менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составлена Нуртдиновым И.И., доцентом кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7, и учебными планами для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации 23.03.2019 г., протокол № 12.

одобрена Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ
«Российский университет
кооперации» Казанский
кооперативный институт
(филиал), 2019
©Нуртдинов И.И., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
5. Содержание дисциплины (модуля).....	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля).....	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий.....	9
6. Лабораторный практикум.....	9
7. Практические занятия (семинары).....	9
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ).....	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	14
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).....	14
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)	15
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	15
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	15
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	17
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	19
1. Паспорт фонда оценочных средств	20
1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины.....	20
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций	20
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	20
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания.....	22
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации	28
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации	28
2.2. Комплект экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации.....	33
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине.....	35
2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине	40
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине	41
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	42
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	43
Тематика рефератов (презентации)	49
ТЕМЫ ДОКЛАДОВ.....	51
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1	53
КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2	61

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины формирование у студентов системного представления об управлении операционной деятельностью предприятия (организации), ознакомление с современными интегрированными концепциями управления организациями.

Задачи дисциплины: освоение теоретических и методических аспектов операционного менеджмента, эволюции его развития, изучение методов организации системы производства и факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на производственные процессы, ознакомление с актуальными направлениями повышения эффективности деятельности и развития процессного подхода к управлению.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к базовой части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Информационные технологии в профессиональной деятельности (ОПК-7);

Экономическая теория (ОК-3).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующей общепрофессиональной компетенции:

ОПК-6 - владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-6	Знать: - параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; - факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности; - содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы; - методы принятия решений в управлении операционной	<i>Доклад Тесты</i>

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
	<p>деятельностью организаций социальной и производственной сферы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы; - современные концепции организации операционной деятельности; - состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы. 	
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода накопления; - анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени; - применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; - планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы; - анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях социальной и производственной сферы; - применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы; - анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения. 	<p><i>Реферат Кейс</i></p>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; - методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; - методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы; - навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы; - навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений в организациях социальной и производственной сферы; - опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности. 	<p><i>Кейс Контрольная работа</i></p>

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

очная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По семестрам
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	74	74
Аудиторные занятия всего, в том числе:	72	72
Лекции	36	36
Практические занятия	36	36
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	54	54
Другие виды самостоятельной работы:	54	54
Вид промежуточной аттестации – экзамен	16	16
ИТОГО:	часов	144
Общая трудоемкость	зач. ед.	4

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
Контактная работа обучающихся с преподавателем:	14	14
Аудиторные занятия всего, в том числе:	12	12
Лекции	6	6
Практические занятия	6	6
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	123	123
Другие виды самостоятельной работы:	123	123
Вид промежуточной аттестации – экзамен	7	7
ИТОГО:	часов	144
Общая трудоемкость	зач. ед.	4

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Раздел 1. Теоретические основы управления производством и операциями

Тема 1.1. Производство как объект управления

Предмет и задачи учебной дисциплины. Методологические основы операционного менеджмента. История развития управления операциями (производством) как науки. Основоположники теории производственного менеджмента.

Предприятие – обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица. Признаки производственного предприятия. Производственный и управляющий процессы. Цель, задачи и функции управления производством. Роль и обязанности менеджера по организации и

управлению производством. Производственные системы управления производством и их особенности. Методы управления процессами производства. Структура производственной системы.

Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг

Основные тенденции в проектировании изделий и услуг. Проектирование изделия и процесса производства. Критерии, используемые при проектировании изделия и технологического процесса. Этапы жизненного цикла продукта и характеристика операционной функции. Организация производственного процесса на стадии роста, зрелости и упадка. Актуальность и особенности процесса разработки и проектирования продуктов и услуг. Процесс проектирования: исследовательская стадия, стадия конструирования, стадия технологической подготовки. Подходы и методы, используемые при проектировании продукции и услуг. Особенности разработки услуг. Предприятия-новаторы и предприятия-имитаторы.

Раздел 2. Организация и управление производственным процессом

Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов

Производственный процесс и его виды. Структура производственного цикла. Расчет длительности операционного цикла, технологического цикла, производственного цикла. Экономическое значение и пути сокращения длительности производственного цикла. Формы организации производства. Типы производства и их характеристики. Методы организации производственных процессов.

Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения

Понятие «производственной программы». Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы. Процесс разработки производственной программы. Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы. Факторы, влияющие на реализацию производственной программы. Варианты производственной программы. Определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для выполнения производственной программы. Методы оптимизации производственной программы. Контроль за выполнением производственной программы.

Тема 2.3. Производственная мощность и её использование

Производственная мощность и основные элементы, определяющие ее величину. Виды производственной мощности и методы ее расчета. Загрузка производственной мощности. Оптимизация производственной мощности. Планирование производственных мощностей. Виды стратегий планирования

производственных мощностей. Управление мощностью. Проектируемая, ожидаемая и нормативная мощности. Прогноз требующихся мощностей с учетом будущего роста спроса продукции на рынке. Показатель эффективности производственной мощности.

Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями

Сущность оперативного управления производством и его место в производственной деятельности. Цели оперативного управления производством. Календарное планирование производства. Задачи системы оперативно-производственного планирования. Особенности разработки оперативно-календарных планов. Разработка производственных расписаний в производственном менеджменте. Правила приоритетов. Диспетчерский контроль.

Раздел 3. Управление ресурсами

Тема 3.1. Управление ресурсосбережением

Понятие ресурсов предприятия. Стратегии ресурсосбережения и их выбор. Методы ресурсосбережения. Система показателей ресурсоемкости товара. Анализ эффективности использования ресурсов. Факторы ресурсосбережения.

Тема 3.2. Управление производственными запасами

Цели, функции и принципы процесса управления материальными запасами. Задачи планирования ресурсов. Виды производственных запасов и методика их расчета. Системы учета в управлении запасами. ABC-анализ как инструмент анализа запасов и выбора системы управления запасами. XYZ-анализ. Система управления запасами «точно в срок» и общие принципы ее построения.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Операционный менеджмент» формирует ОПК-6 компетенцию, необходимую в дальнейшем для формирования компетенции ПК-2.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1.1. Производство как объект управления	4	4	6	14
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг	4	4	6	14
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов	4	4	6	14
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения	4	4	6	14
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование	4	4	6	14
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями	4	4	8	16
7	Тема 3.1. Управление ресурсосбережением	6	6	8	20
8	Тема 3.2. Управление производственными запасами	6	6	8	20
	ИТОГО:	36	36	54	126

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1.1. Производство как объект управления	1	1	16	18
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг	1	1	17	19
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов			15	15
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения	1	1	15	17
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование			15	15
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями	1	1	15	17
7	Тема 3.1. Управление ресурсосбережением	1	1	15	17
8	Тема 3.2. Управление производственными запасами	1	1	15	17
	ИТОГО:	6	6	123	135

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
<i>Раздел 1. Теоретические основы управления производством и операциями</i>			
1	Тема 1.1. Производство как объект управления	1. Предприятие – обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица. Признаки производственного предприятия. 2. Производственный и управляющий процессы. 3. Цель, задачи и функции управления производством. 4. Производственные системы управления производством и их особенности.	4
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг	1. Основные тенденции в проектировании изделий и услуг. 2. Проектирование изделия и процесса производства. 3. Критерии, используемые при проектировании изделия и технологического процесса. 4. Этапы жизненного цикла продукта и характеристика операционной функции. 5. Организация производственного процесса на стадии роста, зрелости и упадка. 6. Процесс проектирования: исследовательская стадия, стадия конструирования, стадия технологической подготовки.	4
<i>Раздел 2. Организация и управление производственным процессом</i>			
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов	1. Производственный процесс и его виды. 2. Структура производственного цикла. 3. Расчет длительности операционного цикла, технологического цикла, производственного цикла.	4
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения	1. Понятие "производственной программы". 2. Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы. 3. Процесс разработки производственной программы. 4. Способы согласования объемов производства и спроса (сбыта) при формировании производственной программы. 5. Варианты производственной программы. 6. Определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для выполнения производственной программы.	4
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование	1. Производственная мощность и основные элементы, определяющие ее величину. 2. Виды производственной мощности и методы ее расчета. 3. Планирование производственных мощностей. 4. Виды стратегий планирования производственных мощностей. 5. Показатель эффективности производственной мощности.	4
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и	1. Сущность оперативного управления производством и его место в производственной деятельности. 2. 2. Календарное планирование производства.	4

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
	операциями	3. Особенности разработки оперативно-календарных планов. 4. Разработка производственных расписаний в производственном менеджменте.	
<i>Раздел 3. Управление ресурсами</i>			
7	Тема 3.1. Управление ресурсосбережением	1. Понятие ресурсов предприятия. 2. Стратегии ресурсо-сбережения и их выбор. 3. Методы ресурсосбережения.	6
8	Тема 3.2. Управление производственными запасами	1. Цели, функции и принципы процесса управления материальными запасами. 2. Виды производственных запасов и методика их расчета. 3. Системы учета в управлении запасами.	6
ИТОГО			36

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
<i>Раздел 1. Теоретические основы управления производством и операциями</i>			
1	Тема 1.1. Производство как объект управления	1. Предприятие – обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица. Признаки производственного предприятия. 2. Производственный и управляющий процессы. 3. Цель, задачи и функции управления производством. 4. Производственные системы управления производством и их особенности.	1
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг	1. Основные тенденции в проектировании изделий и услуг. 2. Проектирование изделия и процесса производства. 3. Критерии, используемые при проектировании изделия и технологического процесса. 4. Этапы жизненного цикла продукта и характеристика операционной функции. 5. Организация производственного процесса на стадии роста, зрелости и упадка. 6. Процесс проектирования: исследовательская стадия, стадия конструирования, стадия технологической подготовки.	
<i>Раздел 2. Организация и управление производственным процессом</i>			
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов	1. Производственный процесс и его виды. 2. Структура производственного цикла. 3. Расчет длительности операционного цикла, технологического цикла, производственного цикла.	1
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения	1. Понятие "производственной программы". 2. Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы. 3. Процесс разработки производственной программы. 4. Способы согласования объемов производства и	

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
		спроса (сбыта) при формировании производственной программы. 5. Варианты производственной программы. 6. Определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для выполнения производственной программы.	
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование	1. Производственная мощность и основные элементы, определяющие ее величину. 2. Виды производственной мощности и методы ее расчета. 3. Планирование производственных мощностей. 4. Виды стратегий планирования производственных мощностей. 5. Показатель эффективности производственной мощности.	1
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями	1. Сущность оперативного управления производством и его место в производственной деятельности. 2. Календарное планирование производства. 3. Особенности разработки оперативно-календарных планов. 4. Разработка производственных расписаний в производственном менеджменте.	1
<i>Раздел 3. Управление ресурсами</i>			
7	Тема 3.1. Управление ресурсосбережением	1. Понятие ресурсов предприятия. 2. Стратегии ресурсо-сбережения и их выбор. 3. Методы ресурсосбережения.	1
8	Тема 3.2. Управление производственными запасами	1. Цели, функции и принципы процесса управления материальными запасами. 2. Виды производственных запасов и методика их расчета. 3. Системы учета в управлении запасами.	1
	ИТОГО		6

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1.1. Производство как объект управления Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса об объекте управления, каким является производство	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о проектировании продукции и услуг	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных	Домашнее	Устный опрос

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
	процессов Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о принципах организации производственных процессов	задание/ задачи	
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о производственных программах и обеспечение их выполнения	Домашнее задание/ доклад	Реферат
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о производственных мощностях и их использование	Домашнее задание/ тестирование	Тест
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о оперативного управления производством и операциями	Домашнее задание/ Конспект темы	Устный опрос
7	Тема 3.1. Управление ресурсосбережением Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о управлении ресурсосбережением	Домашнее задание/ тестирование	Тест
8	Тема 3.2. Управление производственными запасами Рекомендации: Обратить внимание на подробное изучение вопроса о управления производственными запасами	Домашнее задание/ задачи	Кейс

10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 187 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810004>

б) дополнительная литература:

1. Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/448946>

2. Операционный менеджмент: Учебник / Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/489942>

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

а) основная литература:

1. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 187 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810004>

б) дополнительная литература:

1. Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/448946>

2. Операционный менеджмент: Учебник / Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/489942>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
3. <https://ibooks.ru/> -ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
4. <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
5. <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
6. <https://dlib.eastview.com/>- База данных East View

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

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
 - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
 - b. Windows 8
2. Консультант + версия проф.- справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

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

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

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

Дисциплина «Операционный менеджмент» состоит из 8 тем (3 разделов) и изучается на лекциях, практических занятиях и при

самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы операционного менеджмента. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к лабораторным занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков работы с информационными ресурсами, программными и техническими средствами со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические и практические вопросы менеджмента, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающимся лекций и лабораторных занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, доклад, реферат;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для экзамена.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Операционный менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) обсуждение подготовленных студентами презентаций (дискуссия, круглый стол).

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.	Лекция	Практич.
1	Тема 1.1. Производство как объект управления Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	2			
2	Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2	2	
3	Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	2			
4	Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	2			
5	Тема 2.3. Производственная мощность и её использование Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения)	2	2		

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.	Лекция	Практич.
6	Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	2			
	Итого:	12	4	2	2

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление проектами»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

1.2.1 Компетенция ОПК-6 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Методы принятия управленческих решений

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ОПК-6	Тема 1.1. Производство как объект управления Тема 1.2. Проектирование продукции и услуг Тема 2.1. Принципы организации производственных процессов Тема 2.2. Производственная программа и обеспечение ее выполнения Тема 2.3. Производственная мощность и её использование Тема 2.4. Оперативное управление производством и операциями Тема 3.1. Управление ресурсосбережением Тема 3.2. Управление производственными запасами	Тесты Реферат Доклад Контрольная работа Кейс

Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,

– степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;

– суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;

– суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-6	Знает параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; (доклад)	Верно и в полном объеме знает параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	С незначительными замечаниями знает параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	На базовом уровне, с ошибками знает параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Не знает параметры и условия качества решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	21
	Знает факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности; (тесты)	Верно и в полном объеме знает факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности;	С незначительными замечаниями знает факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности;	На базовом уровне, с ошибками знает факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности;	Не знает факторы, влияющие на процесс принятия решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в условиях неопределенности;	
	Знает содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы; (тесты)	Верно и в полном объеме знает содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями знает содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками знает содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы;	Не знает содержание основных разделов управления операциями в организациях социальной и производственной сферы;	
	Знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной	Верно и в полном объеме знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и	С незначительными замечаниями знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и	На базовом уровне, с ошибками знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и	Не знает методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	сферы; (тесты)	производственной сферы;	производственной сферы;	производственной сферы;	и производственной сферы;	
	Знает методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы; (доклад)	Верно и в полном объеме знает методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями знает методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками знает методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	Не знает методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	
	Знает современные концепции организации операционной деятельности; (тесты)	Верно и в полном объеме знает современные концепции организации операционной деятельности;	С незначительными замечаниями знает современные концепции организации операционной деятельности;	На базовом уровне, с ошибками знает современные концепции организации операционной деятельности;	Не знает современные концепции организации операционной деятельности;	
	Знает состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы. (доклад)	Верно и в полном объеме знает состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы.	С незначительными замечаниями знает состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы.	На базовом уровне, с ошибками знает состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы.	Не знает состав операционной деятельности действующей организации социальной или производственной сферы.	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-6	Умеет оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода накопления;	Верно и в полном объеме может оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода накопления;	С незначительными замечаниями может оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода	На базовом уровне, с ошибками может оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода накопления;	Не может оценивать эффективность решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций на основе метода накопления;	21

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	(реферат)		накопления;			
	Умеет анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени; (реферат)	Верно и в полном объеме может анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени;	С незначительными замечаниями может анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени;	На базовом уровне, с ошибками может анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени;	Не может анализировать и оценивать альтернативные варианты решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций по фактору времени;	
	Умеет применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; (реферат)	Верно и в полном объеме может применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	С незначительными замечаниями может применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	На базовом уровне, с ошибками может применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Не может применять метод дисконтирования при оценке эффективности решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	
	Умеет планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы; (кейс)	Верно и в полном объеме может планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями может планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками может планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы;	Не может планировать операционную деятельность организаций социальной и производственной сферы;	
	Умеет анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях социальной и	Верно и в полном объеме может анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях социальной и производственной	С незначительными замечаниями может анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях социальной и	На базовом уровне, с ошибками может анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях социальной и	Не может анализировать операционную деятельность организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений в организациях	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	производственной сферы; (кейс)	сферы;	производственной сферы;	производственной сферы;	социальной и производственной сферы;	
	Умеет применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы; (реферат)	Верно и в полном объеме может применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями может применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками может применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы;	Не может применять различные методы при принятии решений в управлении операционной деятельностью организаций в организациях социальной и производственной сферы;	
	Умеет анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения. (реферат)	Верно и в полном объеме может анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения.	С незначительными замечаниями может анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения.	На базовом уровне, с ошибками может анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения.	Не может анализировать недостатки, неиспользованные резервы операционной деятельности с целью разработки управленческого решения.	
<i>Владеет</i>						
ОПК-6	Владеет математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; (кейс)	Верно и в полном объеме владеет математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	С незначительными замечаниями владеет математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	На базовом уровне, с ошибками владеет математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Не владеет математическими и статистическими методами разработки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	18

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	Владеет методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	С незначительными замечаниями владеет методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	На базовом уровне, с ошибками владеет методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Не владеет методы реализации основных управленческих функций при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	
	Владеет методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями владеет методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками владеет методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы;	Не владеет методами решения простейших практических задач в исследовании операций в организациях социальной и производственной сферы;	
	Владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы; (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	С незначительными замечаниями владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	Не владеет навыками принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций социальной и производственной сферы;	
	Владеет навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений	Верно и в полном объеме владеет навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений в	С незначительными замечаниями владеет навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений в	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений в	Не владеет навыками использования результатов операционного анализа для принятия управленческих решений	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 3 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 2 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 1 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	в организациях социальной и производственной сферы; (кейс)	организациях социальной и производственной сферы;	организациях социальной и производственной сферы;	организациях социальной и производственной сферы;	в организациях социальной и производственной сферы;	
	Владеет опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности. (контрольная работа)	Верно и в полном объеме владеет опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности.	С незначительными замечаниями владеет опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности.	На базовом уровне, с ошибками владеет опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности.	Не владеет опытом принятия управленческого решения в отношении операционной деятельности.	
	ВСЕГО:					60

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	52-60	высокий
хорошо	43-51	хороший
удовлетворительно	31-42	достаточный
неудовлетворительно	30 и менее	недостаточный

2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации

2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

1. Сущность, предмет, цели и задачи операционного менеджмента в рыночной экономике.

2. Стратегическое планирование как сущностная основа операционного менеджмента в инновационных организациях.

3. Управленческий процесс достижения и поддержания конкурентоспособности организации в динамично изменяющейся среде.

4. Планирование как пред указательная форма предвидения, решение относительно системы мероприятий по достижению намеченных целей, предусматривающее порядок, последовательность и сроки их выполнения.

5. Современная социально - экономическая теория - основа методологии управления. Системный подход как методологическая основа операционного менеджмента в инновационных организациях.

6. Системный анализ как комплекс специальных процедур, приемов и методов, обеспечивающий реализацию системного подхода. Логика и методология системного анализа.

7. Основные принципы операционного менеджмента: целенаправленность, системность, гибкость, адекватность, непрерывность, рентабельность, верифицируемость.

8. Понятие оптимальности планирования. Критерии оптимальности стратегического менеджмента в инновационных организациях.

9. Понятие предпринимательства как экономической категории. Исторический обзор развития форм предпринимательства в экономике.

10. Стратегическая концепция инновационной организации.

11. Инновационная организация как производственная система. Состав производственной системы. Ресурсная концепция инновационной организации.

12. Предпринимательская способность как особый вид ресурсов, приводящий в движение, организующий взаимодействие всех остальных видов ресурсов инновационной организации.

13. Организационная структура управления предприятием, ориентированная на операционный менеджмент.

14. Международная конкуренция и конкурентоспособность в условиях интернационализации хозяйственной деятельности. Глобальные и локальные императивы конкурентоспособного развития экономических систем.

15. История создания классической теории конкурентных преимуществ (сравнительных преимуществ).

16. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера (1990). Детерминанты «национального ромба», формирующие национальную среду

базирования отечественного производства.

17. Стадии роста конкурентоспособности национальной экономики.

18. Роль государства в повышении конкурентоспособности национальных производителей.

19. Понятие экономической стратегии инновационной организации.

20. Стратегия как функция направления, включающая в себя совокупность глобальных идей развития инновационной организации. Экономическая стратегия как портфель (набор) стратегических рыночных трансакций.

21. Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) планирования.

22. Задачи создания экономической стратегии предприятия.

23. Основные составляющие экономической стратегии инновационной организации.

24. Порядок проведения стратегического анализа. Оценка конкурентоспособности инновационной организации как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа. \

25. Анализ макросреды. Макросреда инновационной организации как совокупность сил, внешних по отношению к организации, оказывающих опосредованное влияние на нее через среду ближайшего окружения.

26. Анализ микросреды. Микросреда инновационной организации как совокупность внутренней среды организации и сил ближайшего окружения, непосредственно и наиболее часто на нее влияющих

27. Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

28. Анализ внутренней среды инновационной организации и ее потенциала. Концепция стратегических ресурсов инновационной организации как информационная система, характеризующая совокупность ресурсов, то есть возможность организации определять и достигать долговременные стратегические цели.

29. Концепция контроллинга в системе управления реализацией экономической стратегии инновационной организации.

30. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга.

Типовые контрольные задания:

Задание (task) 1. Рассчитать производительность по отдельным факторам производства и темпы роста (или снижения) относительно базисного года, используя данные табл. 1 и пройденные в темах формулы.

Таблица 1 - Анализ производительности отдельных факторов производства

Показатели, тыс. долл.	Исходные данные		Производительность, руб./год		Уровень и темпы роста (снижения) производительности, %
	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год	
Выручка (V)	8000	10000			
Потребленные сырье и материалы (C _M)	3000	3200			
Потребленная электроэнергия (C _E)	2000	2400			
Расходы на персонал (C _P)	2000	3600			
Прибыль (P)	1000	1800			

Задание 2. Дать оценку изменения производительности относительно базисного значения, используя пройденные в темах формулы по видам ресурсов.

1. Производительность земли. При улучшении удобрения, технологии насаждения и сбора урожая объем собранного урожая повышается от 1 до 1,5 т с гектара. Насколько увеличилась производительность земли?

2. Производительность сырья. Группа квалифицированных плотников с хорошим оборудованием использует 4 м деревянного бруса для постройки столовой. Вторая группа плотников использует 4,5 м бруса для того, чтобы построить ту же самую столовую. Какая группа более эффективно использует материал?

3. Производительность машин. Время основной работы отливочного пресса – 7 мин, время загрузки и отгрузки 3 мин. Таким образом, за каждый час производится 6 единиц. Есть возможность улучшить метод загрузки и отгрузки и сократить время на выполнение этих операций до 1 мин. Сколько единиц будет производиться в час и насколько возрастет производительность пресса?

4. Производительность работника. Каменщик может класть 500 кирпичей за день. После улучшения технологии кладки, выработка в день увеличивается до 700 кирпичей. Насколько увеличилась производительность каменщика?

Задание 3. Рассчитайте производительность труда и определите основные характеристик ее изменения, используя информацию табл. 2 и пройденные в темах формулы

Таблица2 - Исходные данные

Наименование показателей	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Производство холодильников в год, долл. (результат)	2 508 000	3 207 000	3 759 000	4 056 000
Количество работников, чел.	200	250	350	400
Рабочие часы в день	8	8	8	8
Количество рабочих дней в году	250	252	251	253
Количество отработанных чел.-ч (вложение)				
Производительность труда, долл./чел.-ч				
Уровень производительности труда				
Темпы изменения, %				
Установить тенденцию (постройте график в координатах (q, t)) и найдите уравнение тренда				

Сделайте Ваш вывод по результатам расчета табл. 2.

Задание 4. Следующий шаг – расчет производительности в Вашем собственном отделе (департаменте):

1) идентифицируйте вложения и результаты по видам ресурсов. (Помните, используя оценку производительности, Вы сможете идентифицировать проблемные сферы и таким образом реагировать при необходимости.);

2) выберите период оценки производительности и базисный год;

3) рассчитайте все показатели, приведенные в табл. 2;

4) сделайте свои выводы по состоянию использования ресурсов;

5) постарайтесь выявить факторы (методы, капитал, качество, улучшение технологий и менеджмента и др.), способствующие росту или снижению производительности.

Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:

1. Группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели, процесс создания некоторой структуры или системы - это...

- а) объединение
- б) устройство
- в) организация
- г) формирование

2. Тип производственной системы не зависит...

- а) от рынка
- б) от стратегии маркетинга
- в) от вида продукции
- г) от региональных программ обеспечения занятости

3. В промышленности _____ производства осуществляется в пяти основных формах: предметной, поддетальной, технологической, вспомогательных и межотраслевых производств.

- а) кооперирование (кооперация)
- б) специализация
- в) концентрация
- г) комбинирование

4. Принцип _____ предполагает разделение производственного процесса на отдельные технологические процессы, которые в свою очередь подразделяются на операции, переходы, приемы и движения.

- а) концентрации
- б) дифференциации
- в) гибкости
- г) параллельности

5. Состав производственных структурных подразделений предприятия (цехов, участков), органов управления и служб по обслуживанию персонала (объектов социальной сферы), их количество, величина и соотношение между ними по размеру производственных площадей, численности персонала, пропускной способности характеризует _____ структуру предприятия.

- а) общую
- б) функциональную
- в) производственную
- г) линейную

Литература для подготовки к экзамену:

а) основная литература:

1. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 187 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810004>

б) дополнительная литература:

1. Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/448946>

2. Операционный менеджмент: Учебник / Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 337 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/489942>

Промежуточная аттестация

2.2. Комплект экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленности: «Управление проектами»

Дисциплина: Операционный менеджмент

Экзаменационный билет № 1

1. Сущность, предмет, цели и задачи операционного менеджмента в рыночной экономике.

2. Стратегическое планирование как сущностная основа операционного менеджмента в инновационных организациях.

3. Задача:

Месячная программа механического участка по детали А равна 1100 шт. Технологический процесс изготовления детали включает четыре операции с нормами штучного времени $t_{шт.} = 4, 5, 3, 6$ минут, а подготовительно-заключительного времени $ТПЗ = 30, 60, 30$ и 20 минут соответственно. Коэффициент допустимых потерь времени на переналадку равен 0,06. Участок работает в две смены, 22 рабочих дня в месяц.

Установить оптимальный размер партии деталей А и периодичность ее выпуска.

Экзаменационный билет № 2

1. Основные принципы операционного менеджмента: целенаправленность, системность, гибкость, адекватность, непрерывность, рентабельность, верифицируемость.

2. Понятие оптимальности планирования. Критерии оптимальности стратегического менеджмента в инновационных организациях.

3. Задача:

Определить, какое число изделий можно собрать в течении года в цехе, общая площадь которого 5000 м². Габариты изделия 5x4 м. Рабочая зона для сборки изделия составляет 120% площади, занимаемой изделием. Производственный цикл сборки – шесть рабочих дней. Вспомогательная площадь (проходы, проезды, бытовые помещения) занимает 40% площади цеха. В году 260 рабочих дней.

Экзаменационный билет № 3

1. Организационная структура управления предприятием, ориентированная на операционный менеджмент.

2. Организационная структура управления предприятием, ориентированная на операционный менеджмент

3. Задача:

Определить производственную мощность участка механической обработки деталей, на котором расположено 10 единиц взаимозаменяемого оборудования. Трудоемкость обработки типовой детали – представителя 20 минут. Нормы в среднем перевыполняются на 10%. Режим работы участка: 260 рабочих дней в году, «т» смен, продолжительность смены – 8 часов.

Экзаменационный билет № 4

1. Система управления производством «точно в срок»

Системы MRP и MRP-2 и преимущества их применения в управлении производством.

3. Задача:

Предприятие осваивает производство нового изделия, включающего 200 оригинальных деталей. Определить, за сколько календарных дней конструкторский отдел сможет разработать все необходимые чертежи, если в отделе этой работой будут заниматься 6 конструкторов. Трудоемкость разработки одного чертежа в среднем составляет 20 ч.

Режим работы: 22 рабочих дня в месяц, рабочий день – 8 ч.

Экзаменационный билет № 5

1. Концепция контроллинга в системе управления реализации экономической стратегии инновационной организации.

2. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга.

3. Задача:

Определить, за сколько календарных дней смогут 5 технологов разработать полный комплект технологических карт для нового изделия, включающего 300 оригинальных деталей. На разработку одной технологической карты отведено 6 часов. Работа ведется 22 рабочих дня в месяц. Продолжительность рабочего дня – 8 ч. Установленные нормы в среднем перевыполняются на 15 %.

Промежуточная аттестация
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленности: «Управление проектами»

Дисциплина: Операционный менеджмент

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Кто из нижеперечисленных лиц на промышленных предприятиях осуществляет производственный менеджмент?

- а) Рабочие основных цехов
- б) Линейные руководители различных уровней (в первую очередь начальники цехов и мастера)
- в) Маркетологи

2. Роли в производстве продукции процессы классифицируются на :

- а) Заготовительные, обрабатывающие и выпускающие
- б) Простые, синтетические и аналитические
- в) Основные, вспомогательные, обслуживающие

3. Прямоточность как принцип организации производственного процесса означает:

- а) Обеспечение кратчайшего пути движения деталей в процессе производства
- б) Регулярное повторение процесса производства через равные промежутки времени
- в) Относительно равную пропускную способность всех производственных подразделений предприятия

4. Если на предприятии производится широкая номенклатура продукции, которая выпускается в единичных экземплярах, то на данном предприятии реализуется:

- а) массовый тип производства
- б) серийный тип производства
- в) единичный тип производства.

5. Производственный процесс – это:

а) Совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции

б) Время от начала первой до окончания последней операции по изготовлению изделия

в) Времени, через который с поточной линии сходят два смежных изделия

6. Время обеденных перерывов включается в длительность производственного цикла?

а) Да, включается

б) Нет, не включается

в) Включается только в тех случаях, когда производство носит непрерывный характер

7. В условиях массового типа производства наиболее эффективно использовать (вставьте название):

а) Предметную форму специализации участков

б) Технологическую форму специализации участков.

8. Какой из видов движения предметов труда в производстве труднее всего организовывать?

а) Последовательный вид движения Б. Параллельный вид движения

б) Последовательно-параллельный вид движения

9. Производственная структура – это:

а) состав основных цехов предприятия

б) состав и взаимосвязи производственных и обслуживающих подразделений предприятия

в) состав подразделений производственного назначения и аппарат управления предприятием

10. Какие из нижеперечисленных цехов НЕ входят в состав производственной инфраструктуры предприятия?

а) Литейный

б) Кузнечный

в) Ремонтно-механический

г) Инструментальный В. Транспортный

д) Сборочный

11. Систему обслуживания рабочих мест, предусматривающая проведение обслуживания по стандартным, один раз разработанным, неизменным графикам работы вспомогательных рабочих, называется:

а) Системой дежурного обслуживания

- б) Системой планово-предупредительного обслуживания
- в) Системой стандартного (регламентированного) обслуживания

12. Какой вид планирования деятельности предприятия обеспечивает установление долгосрочных целей развития предприятия и направления движения к этим целям?

- а) Стратегическое планирование Б. Тактическое планирование
- б) Оперативное планирование

13. Какое из нижеприведенных утверждений является правильным?

- а) План производства служит основой для разработки плана сбыта
- б) План сбыта служит основой для разработки плана производства
- в) Финансовый план служит основой для разработки всех прочих планов предприятия

14. Что валовая продукция – это:

- а) Продукция, предназначенная для продажи потребителям
- б) Вся продукция предприятия, произведенная в плановом периоде, независимо от степени ее готовности
- в) Продукция, отгруженная и оплаченная потребителями

15. Как повлияет на производственную мощность предприятия рост производительности труда основных производственных рабочих?

- а) Производственная мощность увеличится
- б) Производственная мощность уменьшится
- в) Производственная мощность не изменится

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. Умее ли Вы определить, что для предприятий серийного производства характерна ...

- а) широта номенклатуры выпускаемой продукции
- б) различная последовательность выполнения операций для разных изделий
- в) невозможность постоянного закрепления операций за рабочими местами
- г) частая переналадка оборудования

2. Умее ли Вы определить, что организация производственного процесса, при которой передача предметов труда на следующую операцию осуществляется только после обработки всей партии на предыдущей операции, называется _____ движением.

- а) параллельным

- b) гибким
- c) последовательно-параллельным
- d) последовательным

3. Умеете ли Вы определить, что состав обслуживающих подразделений входят...

- a) транспортные
- b) строительные
- c) сборочные

4. Умеете ли Вы определить, что для предприятий единичного производства характерна (-о) ...

- a) широта номенклатуры выпускаемой продукции
- b) невозможность постоянного закрепления операций за рабочими местами
- c) определенная повторяемость выпуска изделий
- d) расположение специального оборудования по ходу технологического процесса

5. Умеете ли Вы определить, что тип производства, обеспечивающий низкие удельные издержки производства, высокую производительность труда и наиболее полное использование оборудования, называется...

- a) серийным
- b) массовым
- c) единичным
- d) мелкосерийным

6. Умеете ли Вы определить, что принцип прямоточности при организации производства наиболее полно реализуется при организации _____ производства.

- a) универсального
- b) специализированного
- c) единичного
- d) массового

7. Умеете ли Вы определить, что обеспечение минимального пути при прохождении предметов труда от запуска их в производство до выпуска готовой продукции соответствует принципу _____, учитываемому при организации производственных процессов.

- a) непрерывности
- b) гибкости
- c) параллельности
- d) прямоточности

8. Умеете ли Вы определить, что научный принцип организации производства, предполагающий относительно равную пропускную способность всех производственных подразделений, называется принципом...

- a) пропорциональности
- b) ритмичности
- c) специализации
- d) прямооточности

9. Умеете ли Вы определить, что принципы рациональной организации производственных процессов включают...

- a) экономическая обоснованность, рациональность
- b) концентрацию, комбинирование, специализацию кооперирование производства
- c) единичное, массовое, серийное типы производств
- d) непрерывность, параллельность, пропорциональность, ритмичность, прямооточность

10. Умеете ли Вы определить, что организация всего производственного процесса на основе автоматизированной поточной линии с кратным по мощности оборудованием удовлетворяет принципу _____ производства.

- a) прямооточности
- b) пропорциональности
- c) концентрации
- d) специализации

11. Умеете ли Вы определить, что обеспечение условий для быстрого перехода на выпуск другой продукции является содержанием принципа...

- a) специализации
- b) гибкости
- c) непрерывности
- d) комбинирования

12. Умеете ли Вы определить, что метод проектирования производства, основанный на создании индивидуальных проектов, максимально учитывающих особенности конкретного предприятия, называется ...

- a) типовой
- b) автоматизированный
- c) внедренческий
- d) оригинальный

13. Умеете ли Вы определить, что в состав основных производственных подразделений входят...

- a) инструментальные

- b) транспортные
- c) строительные
- d) сборочные

14. Умеете ли Вы определить, что высокий уровень ритмичности и непрерывность производственных процессов характерна для _____ типа производства.

- a) серийного
- b) единичного
- c) массового
- d) мелкосерийного

15. Умеете ли Вы определить, что при организации массового производства за одним рабочим местом закрепляется ...

- a) 5-10 операций
- b) 10-20 операций
- c) неограниченное число операций
- d) 1-2 операции

2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине

После завершения тестирования на экзамене на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации экзамен, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 60 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на экзамене (не более 40 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 баллов – «отлично»;
- с 71 до 85 баллов – «хорошо»;
- с 50 до 70 баллов – «удовлетворительно»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 50 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурной компетенции студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических задач;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенции (элементов компетенции) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий;
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы;
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
(МОДУЛЮ)**

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление проектами»

1. Материалы для текущего контроля

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Операционный менеджмент»

Контрольные работы по дисциплине «Операционный менеджмент» состоят из тестовых вопросов.

1. Группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели, процесс создания некоторой структуры или системы - это...

- а) объединение
- б) устройство
- в) организация
- г) формирование

2. Тип производственной системы не зависит...

- а) от рынка
- б) от стратегии маркетинга
- в) от вида продукции
- г) от региональных программ обеспечения занятости

3. В промышленности _____ производства осуществляется в пяти основных формах: предметной, поддетальной, технологической, вспомогательных и межотраслевых производств.

- а) кооперирование (кооперация)
- б) специализация
- в) концентрация
- г) :комбинирование

4. Принцип _____ предполагает разделение производственного процесса на отдельные технологические процессы, которые в свою очередь подразделяются на операции, переходы, приемы и движения.

- а) концентрации
- б) дифференциации
- в) гибкости
- г) параллельности

5. Состав производственных структурных подразделений предприятия (цехов, участков), органов управления и служб по обслуживанию персонала (объектов социальной сферы), их количество, величина и соотношение между ними по размеру производственных площадей, численности персонала, пропускной способности характеризует _____ структуру предприятия.

- а) общую
- б) функциональную
- в) производственную
- г) линейную

6. Управленческий персонал выполняет в организации такие задачи, как...

- а) выполнение текущих производственных операций
- б) ответственность за процесс и результаты деятельности
- в) обеспечение реализации интересов собственников
- г) разработка и реализация стратегии поведения организации

7. Производство – это ...

а) вид операционной деятельности, направленный на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и ее реализацию с целью удовлетворения имеющейся потребности

б) процесс преобразования материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию

в) совокупность производственных процессов по созданию продукции и сопутствующих услуг

8. Объекты операционного менеджмента:

- а) производство
- б) производственные системы
- в) персонал предприятия
- г) оперативное планирование производства

9. Функции операционного менеджмента:

- а) кооперирование
- б) организация
- в) дезинтеграция
- г) планирование

10. Производство-это...

а) система отношений в процессе изготовления продукции

б) технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая четкие границы, обусловленные особенностями технологии

в) комплекс взаимосвязанных технологических операций, результатом которого является готовая к реализации продукция

11. Виды продукции по степени готовности...

- а) товарная продукция
- б) незавершенная продукция
- в) отгруженная

12. Полуфабрикаты собственного производства- это...

- а) продукция, технологический процесс изготовления которой закончен в одном цехе или производстве и подлежит доработке в других цехах предприятия или за его пределами
- б) продукция всех видов и качества, выпускаемая предприятием вне зависимости от степени ее готовности
- в) незавершенная продукция

13. Товарная продукция - это...

- а) продукция всех видов и качества, выпускаемая предприятием вне зависимости от степени ее готовности
- б) готовая продукция, упакованная к отправке, сданная на склад поставщика и снабженная сдаточной документацией
- в) отгруженная заказчику, принятая им и оплаченная продукция предприятия, денежные средства за которую поступили на расчетный счет поставщика

14. Группа предметов, обрабатываемых на одном рабочем месте, одним (или бригадой) с одной наладкой или настройкой- это...

- а) партия предметов труда
- б) готовая продукция
- в) незаконченная продукция
- г) полуфабрикаты

15. Партия- это...

- а) группа предметов, обрабатываемых на одном рабочем месте, одним (или бригадой) с одной наладкой или настройкой
- б) продукция, отгруженная заказчику, принятая им и оплаченная продукция предприятия, денежные средства за которую поступили на расчетный счет поставщика
- в) продукция всех видов и качества, выпускаемая предприятием вне зависимости от степени ее готовности

16. Состав продукции по видам, типам, маркам, внешнему виду- это...

- а) номенклатура
- б) ассортимент

- в) полуфабрикаты
- г) товар

17. Жизненный цикл товара - это...

- а) период времени, в течение которого товар на рынке пользуется спросом
- б) период времени, в течение которого товар разрабатывается и продается на рынке
- в) период времени, течение которого товар приносит предприятию прибыль

18. Перечень различных изделий в программе предприятия, определяющий основные направления производства и его специализации - это..

- а) ассортимент
- б) номенклатура
- в) товарная продукция

19. Стоимость реализованной в календарном периоде продукции представляет собой понятие - объем ...

- а) чистой продукции
- б) валовой продукции
- в) товарной продукции
- г) продаж

20. В состав товарной продукции входят изделия...

- а) изготовленные для реализации
- б) запущенные в производство
- в) полуфабрикаты для собственных нужд
- г) находящиеся в процессе производства

21: В производственную структуру предприятия входят...

- а) основные производственные цехи
- б) обслуживающие цехи
- в) управление коммунальными службами
- г) подсобные цехи

22. К вспомогательным цехам относят...

- а) ремонтный цех
- б) тарный цех
- в) энергетический цех
- г) цех нестандартного оборудования

23. Предприятие в условиях рыночной экономики...

- а) является самостоятельным хозяйствующим субъектом
- б) не может существовать без образования юридического лица
- в) может быть только коммерческой организацией
- г) производит товары и услуги для удовлетворения общественной потребности

24. На тип организации производства оказывают влияние ...

- а) масштабность производства
- б) формы собственности
- в) уровень специализации
- г) организационно-правовая форма

25. Совокупность действий работников и орудий труда, в результате которых сырьё, материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, поступающие на предприятие, превращаются в готовую продукцию или услугу в заданном количестве, качестве и ассортименте в определённые сроки, называется...

- а) производственным процессом
- б) производственным циклом
- в) проектированием производства
- г) производственной структурой

26. Основные производственные процессы...

- а) создают условия для нормального хода основных производственных процессов
- б) включают планирование, организацию, мотивацию и контроль производственных процессов
- в) это процессы труда по оказанию услуг, необходимых для осуществления вспомогательных и обслуживающих процессов
- г) направлены на непосредственное изменение предметов труда и превращение их в готовые продукты

27. Технологические процессы, которые вносят те или иные изменения в сырьё, полуфабрикаты, приближая их к стадии готового продукта называются...

- а) основными
- б) вспомогательными
- в) обслуживающими
- г) естественными

28. Для предприятий серийного производства характерна ...

- а) широта номенклатуры выпускаемой продукции

б) различная последовательность выполнения операций для разных изделий

в) невозможность постоянного закрепления операций за рабочими местами

г) частая переналадка оборудования

29. Организация производственного процесса, при которой передача предметов труда на следующую операцию осуществляется только после обработки всей партии на предыдущей операции, называется _____ движением.

а) параллельным

б) гибким

в) последовательно-параллельным

г) последовательным

30. В состав обслуживающих подразделений входят...

а) транспортные

б) строительные

в) сборочные

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Тематика рефератов (презентации)

по дисциплине «Операционный менеджмент»

1. Сущность операционного менеджмента
2. Определение операционного менеджмента
3. Производственные системы
4. Различия между процессами производства продукции и услуг
5. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия
6. История развития операционного менеджмента
7. Операционная стратегия фирмы
8. Операционные приоритеты компании
9. Понятие сбытовой политики
10. Рабочие рамки операционной стратегии в производстве
11. Развитие производственной стратегии
12. Решение проблемы конкурентоспособности
13. Измерение производительности
14. Структура работ проекта
15. Контроль за ходом выполнения проекта
16. Механизмы отчетности по выполнению проектов
17. Сетевой график с однозначной оценкой продолжительности операций
18. Модели типа «время-затраты»
19. Управление ресурсами
20. Отслеживание хода выполнения проекта
21. Разработка продукта и выбор технологического процесса в производственной сфере
22. Проектирование глазами потребителя
23. Развертывание функции качества
24. Функционально-стоимостный анализ
25. Сущность конструкторского анализа
26. Отличие выбора процесса от его планирования
27. Типы технологических процессов
28. Продуктово-процессная матрица
29. Проектирование производственного потока
30. Офисная автоматизация
31. Снижение издержек производства

32. Операционная классификация услуг
33. Сервисная стратегия направленность и преимущества
34. Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица
35. Три типа сервисных систем
36. Управление очередями
37. Система массового обслуживания
38. Входящий поток заявок клиентов
39. Модели очередей
40. Требования к качеству и затраты на обеспечение качества
41. Разработка требований к качеству
42. Общий инструментарий и инструментарий отдела контроля качества
43. Инструменты и процедуры непрерывного улучшения качества
44. Система Шинго
45. Стратегическое планирование мощностей
46. Концепции планирования мощностей
47. Эффект экономии, обусловленный ростом производительности и масштаба производства
48. Планирование загрузки мощностей
49. Определение потребности в производственной мощности

50. Фазы роста пропускной способности сервисных предприятий
51. Размещение производственных и сервисных объектов
52. Критерии размещения производственных объектов

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

по дисциплине «Операционный менеджмент»

1. Предмет и задачи учебной дисциплины. Методологические основы операционного менеджмента.
2. История развития управления операциями (производством) как науки. Основоположники теории производственного менеджмента.
3. Роль и обязанности менеджера по организации и управлению производством.
4. Методы управления процессами производства. Структура производственной системы.
5. Актуальность и особенности процесса разработки и проектирования продуктов и услуг.
6. Подходы и методы, используемые при проектировании продукции и услуг.
7. Особенности разработки услуг.
8. Предприятия-новаторы и предприятия-имитаторы.
9. Экономическое значение и пути сокращения длительности производственного цикла.
10. Формы организации производства.
11. Типы производства и их характеристики.
12. Методы организации производственных процессов.
13. Факторы, влияющие на реализацию производственной программы.
14. Методы оптимизации производственной программы.
15. Контроль за выполнением производственной программы.
16. Загрузка производственной мощности.
17. Оптимизация производственной мощности.
18. Управление мощностью.
19. Проектируемая, ожидаемая и нормативная мощности.
20. Прогноз требующихся мощностей с учетом будущего роста спроса продукции на рынке.
21. Цели оперативного управления производством.
22. Задачи системы оперативно-производственного планирования.
23. Правила приоритетов.
24. Диспетчерский контроль.
25. Система показателей ресурсоемкости товара.
26. Анализ эффективности использования ресурсов.

27. Факторы ресурсосбережения.
28. Задачи планирования ресурсов.
29. ABC-анализ как инструмент анализа запасов и выбора системы управления запасами.
30. XYZ-анализ.
31. Система управления запасами «точно в срок» и общие принципы ее построения.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задание не выполнено.

2. Материалы для проведения текущей аттестации Текущая аттестация 1

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №1 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Операционный менеджмент»

Решение кейса

ВАРИАНТ №1

«Fuji-Xerox» является одним из самых продолжительных и, по некоторым данным, самым успешным альянсом двух компаний из разных стран. Основанное в 1962 г. структурно как совместное предприятие с равными долями капитала компании «Xerox Group», американского изготовителя фотокопий и «Fuji Photo Film», самого большого японского производителя фотопродукции. С уровнем продаж, приблизившимся к 10 млрд долл., «Fuji-Xerox» обеспечивает «Xerox» еще 20 % своих мировых доходов.

Основным поводом для создания совместного предприятия послужило то, что в начале 60-х гг. японское правительство не разрешало иностранным компаниям открывать филиалы с иностранным капиталом в Японии. Совместное предприятие задумывалось как рыночная организация по продаже ксерографической продукции, которую будет производить «Fuji Photo», имея лицензию от «Xerox». Однако, когда японское правительство отказалось разрешить открытие совместного предприятия, которое выступало бы в основном в роли компании по продажам, договор о совместном предприятии был изменен с целью предоставления «Fuji-Xerox» прав на производство. Управление предприятием находилось в руках японского руководства, которому было предоставлено право на развитие своих собственных стратегий, при условии получения разрешения советом директоров, куда вошли представители и «Xerox», и «Fuji Photo».

Первоначально «Fuji-Xerox» выполняла указания «Xerox», производя и продавая в США большие копировальные машины, разработанные «Xerox». Эти машины продавались по высокой цене на всей территории рынка. Однако «Fuji-Xerox» заметила, что новые конкуренты, такие как «Canon» и «Ricoh»,

стали появляться на японском рынке, производя небольшие копировальные машины, ориентируясь на средние и низкие ценовые сегменты рынка. Это привело к тому, что «Fuji-Xerox» разработала свой первый «домашний» копир «FX 2200», который в то время был самой маленькой копировальной машиной в мире. Появившаяся на рынке в 1973 г., «FX 2200» как раз попала в цель и дала «Fuji-Xerox» время, чтобы собраться с силами против новой волны конкуренции в Японии, которая последовала после того, как на многие ключевые патенты «Xerox» истек срок.

Примерно в это же время «Fuji-Xerox» начала программу общего контроля качества с целью ускорения разработки новых товаров, уменьшения отходов, улучшения качества и снижения производственных затрат. Первым результатом этой программы стала «FX 3500». Появившись на рынке в 1977 г., к 1979 г. «FX 3500» побила все рекорды в Японии по числу копировальных машин, проданных за год. Частично из-за успеха «FX 3500» в 1980 г. компания выиграла престижную в Японии награду «Deming Prize». Успех «FX 3500» был еще более заметен и потому, что в это же самое время «Xerox» отменила серию программ по развитию небольших и средних копиров и вновь подтвердила свое намерение работать на состоятельную часть населения. Из-за ликвидации этих программ Тони Кобаяши, генеральный директор «Fuji-Xerox», получил указание перестать работать над «FX 3500». В ответ на это он отказался, утверждая, что «FX 3500» была ключевым товаром для выживания «Fuji-Xerox» на японском рынке. Благодаря хорошим отношениям между «Fuji-Xerox» и «Xerox», г-н Кобаяши смог настоять на своем решении.

К началу 80-х гг. «Fuji-Xerox» занимала второе место на японском рынке копировальной техники, с долей 20—22 %, лишь немного уступая фирме «Canon». «Xerox», наоборот, испытывала массу проблем в США. По мере того как патенты «Xerox» закончились, ряд компаний, включая «Canon», «Ricoh», «Kodak» и «IBM», начали забирать долю рынка у «Xerox». «Canon» и «Ricoh» были особенно успешны, сконцентрировав свое внимание на том сегменте рынка, который «Xerox» проигнорировала, — малоимущей части населения. В результате доля рынка «Xerox» в Америке снизилась с 35 % в 1975 г. до 25 % в 1980 г., и доходы фирмы резко упали.

Пытаясь восстановить свою долю на рынке, «Xerox» начала продавать в США копировальную машину «FX 3500», разработанную «Fuji-Xerox». «FX 3500» не только помогла «Xerox» остановить резкое снижение своей доли на рынке, но также открыла глаза «Xerox» на все преимущества предложенной «Fuji-Xerox» программы общего контроля за качеством. «Xerox» так же поняла, что брак на детали «Fuji-Xerox» составил лишь небольшую часть от брака на части, произведенные в Америке. Посещения «Fuji-Xerox» открыли еще одну важную деталь: качество в производстве не увеличивает реальные затраты, оно снижает затраты, сокращая количество неисправных товаров и затраты на обслуживание.

Эти новшества заставили «Хегох» пересмотреть свои методы ведения бизнеса. Из основного поставщика продукции, технологий и менеджерского ноу-хау для «Fuji-Хегох», «Хегох» в 80-х гг. стала старательным учеником «Fuji-Хегох». В 1983 г. «Хегох» представила своему руководству программу качества, которая была основана на программе общего контроля за качеством, применяемой на «Fuji-Хегох». Как часть этой программы «Хегох» запустила обучающую программу по качеству для своих поставщиков.

В результате чего число неисправных деталей в 1983 г., составляющих 25 000 на миллион, упало до 300 на миллион к 1992 г.

В 1985 и 1986 гг. «Хегох» начала обращать внимание на развитие новых товаров. Одной из целей было создание таких товаров, которые при их подгонке под рыночные условия различных стран включали большое число международных стандартных деталей. Другой целью было сокращение времени разработки новой продукции и введение ее на рынок. Для достижения этих целей «Хегох» создала совместные с «Fuji-Хегох» команды по разработке продукции. Каждая команда отвечала за продумывание дизайна, источника комплектующих деталей, производства, распределения и услуг, предоставляемых покупателям, учитывая международные запросы. Использование конструкторских команд сохранило целый год общего цикла по разработке продукции и сэкономило миллионы долларов.

Результатом нового подхода к разработке новой продукции стала копировальная машина «5100». Это был первый совместно разработанный товар «Fuji-Хегох» и «Хегох» для мирового рынка. «5100» производится на американских заводах. Выпуск ее начался в Японии в ноябре 1990 г., а затем в США в феврале следующего года. Международный дизайн «5100» снизил время вхождения на рынки и сэкономил компании 10 млн долл. из затрат на развитие. В результате навыков и товаров, приобретенных от «Fuji-Хегох», позиция «Хегох» значительно улучшилась в 80-х гг. Благодаря улучшенному качеству, более короткому периоду разработки, более привлекательному диапазону товаров, «Хегох» смогла вернуть свою долю на рынке и повысить прибыль и свои доходы. Доля «Хегох» на американском рынке копировальной техники увеличилась с 10 % в 1985 г. до 18 % в 1991 г.

Вопросы:

1.Какие способы вхождения на зарубежные рынки использовала компания «Fuji-Хегох»?

2.Какие составляющие операционного менеджмента позволили добиться успеха компании на зарубежных рынках?

3.В чем специфика деятельности компании на зарубежных рынках?

ВАРИАНТ №2

Японское производство велосипедов по индивидуальным заказам.

У вас есть велосипед? А подходит ли он вам «на все сто»? А хотели бы вы иметь другой? Если вы готовы заплатить на 20%-30% больше, чем вам пришлось бы отдать за такую же машину обычного массового производства, то у вас есть возможность приобрести двухколесное чудо фирмы Panasonic, созданное с учетом вашего роста и веса и оформленное в выбранной вами цветовой гамме. И такой велосипед можно получить в течение всего трёх недель (и даже двух, если вы находитесь в Японии). Всё это стало возможным благодаря процессу, получившему среди специалистов название Panasonic Individual Customer System (PICS), что можно перевести как «Система индивидуального подхода к клиентам фирмы Panasonic». В этом процессе задействованы компьютерные системы, роботы и небольшие группы специалистов, которые производят эксклюзивные модели велосипедов на фабрике компании National Bicycle Industrial Company, расположенной в городе Кокубу, Япония.

Компания National Bicycle Industrial Company (NBIC) является филиалом гиганта Matsushita, специализирующегося на электронной продукции, и выпускает велосипеды под торговой маркой Panasonic с 1987 года. После внедрения системы индивидуального заказа (Personalized Order System – POS) на японском рынке (упомянутая выше система PICS была разработана позже, уже для зарубежных рынков) фирма стала объектом пристального международного внимания как классический пример массового выпуска продукции по индивидуальным заказам (Mass Customization), т.е. производства в соответствии с заказом на одну единицу продукции.

Сегодня на фабрике работает всего 21 специалист. Она оснащена автоматизированной системой консультирования и способна производить на основе 18 базовых моделей гоночных, дорожных и горных велосипедов, 8 миллионов различных вариаций. При этом заказчику предоставляется возможность выбрать любой из 199 типов цветного оформления, и машину могут изготовить для покупателя практически любого роста и веса.

Система PICS работает следующим образом. Клиент посещает свой местный магазин велосипедов фирмы Panasonic, где его измеряют с помощью специального прибора. Затем владелец магазина по факсу отправляет все данные в лабораторию. Там оператор вводит все технические данные в компьютер, который автоматически создает уникальную светокопию и выводит штрих-код. (На создание светокопии с использованием системы автоматизированного проектирования уходит около трёх минут. Чтобы представить, насколько это быстро, достаточно сравнить данный показатель с тремя часами, которые требовались для выполнения этой работы группе чертежников без компьютеризации операции). Далее штрих-код наносится на металлические детали с соответствующими техническими характеристиками, которые впоследствии станут велосипедом с конкретной спецификацией. На

различных стадиях процесса рабочие с помощью штрих-кода и сканера могут получить сведения о конкретных требованиях клиента. Эта информация, выведенная на экраны электронных терминалов, подается непосредственно на управляемое компьютерами оборудование, считав код, узнает, что данная комплектующая относится к конкретному велосипеду, и указывает роботу, каким образом следует её присоединить, либо покрасочной машине – какой образец расцветки использовать.

Несмотря на широкое применение компьютеров и роботов процесс создания велосипеда автоматизирован не полностью. Так, например, сварка шестерней и окончательная сборка производится вручную. Кроме того, на каждую единицу продукции мастер через сетчатый трафарет наносит фамилию будущего владельца. Полный цикл производства и сборки одного велосипеда занимает 150 минут и фабрика способна выпускать до 60 машин в день. Следует заметить, что на другой фабрике этой же компании, специализирующейся на серийном выпуске велосипедов (которая, кстати, составляет 90% годового производства фирмы), на изготовление единицы продукции затрачивается всего 90 минут. Конечно, тут у вас может возникнуть вопрос, почему покупателю приходится ждать три недели, как это было сказано выше, если создание велосипеда занимает меньше трёх часов. Генеральный менеджер по продажам компании NBIC ответил на него следующим образом: «Мы могли бы сократить время ожидания, но нам хочется, чтобы люди какое-то время пребывали в возбужденном состоянии ожидания чего-то поистине особенного».

Чтобы обеспечить в процессе выпуска продукции по заказу максимально индивидуальный подход, фабрика поддерживает непосредственные контакты с заказчиками. Сразу после того, как от покупателя поступает заказ, вместе с компьютерным рисунком будущего велосипеда ему отправляют письмо с благодарностью за то, что он выбрал продукцию именно этой фирмы. Спустя три месяца он получает ещё одно послание с просьбой поделиться своим мнением о качестве покупки. И на конец, через год фирма отправляет покупателю поздравления с «первым днем рождения» своего велосипеда.

В настоящее время компания NBIC рассматривает возможность расширения описанной выше системы на всю свою велосипедную продукцию, а фирма Matsushita собирается применить такой подход в сфере промышленного машиностроения.

Вопросы:

Опишите в общих чертах систему поставок компании National Bicycle Industrial Company, использованную при выпуске велосипедов под торговой маркой Panasonic. Применим ли такой подход к производству других потребительских товаров? Поясните свою позицию. Приведите конкретные примеры.

ВАРИАНТ №3

Операционная стратегия компании Compaq Computer.

С потолка заводского цеха компании *Compaq Computer*, расположенного в Хьюстоне, свешивается белое полотнище, на котором начертано следующее: "Мы, работники *Compaq Computer*, делаем все, чтобы обеспечить наших потребителей безупречной продукцией и услугами".

И эта надпись полностью соответствует тому, что видит посетитель в цеху: сияющий конвейер в окружении фикусов и папоротников в красивых горшках и льющийся с высоты мягкий свет делают его похожим скорее на дорогой спортивный клуб, чем на заводское помещение. Эта компания, созданная в 1982 году, выразила свой идеал уже в своем имени, в котором объединились такие понятия, как *компьютер* (Computer), *компактность* (Compact) и *качество* (Quality).

Compaq производит IBM-совместимые персональные компьютеры и сверхбыструю компьютерную технику, предназначенную для управления потоками данных в офисных сетях. По данным за 1990 год, в компании работало 11 800 служащих, объем продаж составлял 3,6 миллиардов долларов, а полученная фирмой чистая прибыль достигла 455 миллионов долларов. Компания контролирует 20% мирового рынка персональных компьютеров (уступая лишь *IBM* и *Apple Computer* с долями рынка по 25% каждая). На международном рынке у *Compaq* практически нет конкурентов, за исключением быстро развивающейся области производства портативных ПК. И все же конкуренция на рынке выпускаемой фирмой продукции очень жесткая. Весной 1991 года в борьбе за объемы Продаж компания снизила цены на свою технику на целых 34% и объявила, что во втором квартале их сократят еще на 80%.

В значительной мере успех *Compaq* основан на огромной скорости внедрения в изделия новейших разработок чипов для процессоров, дисководов и дисплеев. Компания делает это даже быстрее, чем *IBM*. По словам главного исполнительного директора и совладельца фирмы Рода Кэньюна, ее основная задача заключается в сохранении головокругительной скорости освоения новинок во всем ассортименте продукции. Так, например, только за последний год компания разработала девять новых моделей.

Когда фирма была еще совсем невелика, ускорение сроков вывода новой продукции на рынок сбыта стало ее основным преимуществом при достижении успеха в конкурентной борьбе. Сегодня *Compaq* старается поддерживать свое лидерство, создав небольшие группы по разработке новой продукции, состоящие из специалистов самого разного профиля: маркетологов, конструкторов, инженеров и экспертов по производственным вопросам. Вместо того чтобы постепенно проводить новый компьютер через все фазы создания, начиная от чертежной доски и заканчивая непосредственной сборкой в цеху, компания, по словам г-на Кэньюна, осознала, что "главный секрет в том, чтобы делать все это параллельно".

Согласно мнению г-на Кэньона, самым серьезным преимуществом *Compaq* является то, что большинство комплектующих фирма не производит, а предпочитает закупать из внешних источников: "Вертикальная интеграция явно устарела. Для того чтобы добиться успеха в 90-е годы, необходимо с готовностью воспринимать технические достижения и открытия в любой точке мира". (Даже японские конкуренты компании, например фирма *Toshiba*, поставляют *Compaq* свои комплектующие.)

Когда в 1986 году компании понадобились жесткие диски для первой модели портативного компьютера, первоначально решили разработать оборудование самостоятельно. Однако позже выбрали иной путь: фирма подключилась к финансированию компании *Conner Peripherals*, предшественника *Silicon Valley*, которая на тот момент уже занималась разработкой таких дисков. "Мы настолько тесно сотрудничали с *Conner*, что их специалисты стали буквально частью нашей конструкторской группы, — вспоминает г-н Кэньон. — Мы воспользовались всеми выгодами ситуации, не будучи при этом связанными с *Conner* какими-либо обязательствами. Если бы какой-либо другой компании удалось создать дисковод с лучшими характеристиками, мы могли бы приобрести результаты их разработок".

В марте 1991 года фирма *Compaq* начала поистине крупномасштабную атаку на рынок сбыта более сложной компьютерной техники, выходящей за пределы группы персональных компьютеров. Она вышла на ежегодно приносящий 7,5 миллиардов долларов дохода рынок мощнейших настольных рабочих станций, которыми пользовались, как правило, ученые и инженеры. Однако *Compaq* не предприняла прямой атаки на лидеров рынка — фирмы *Sun Microsystems* и *Hewlett-Packard*, а выбрала иную тактику: собрала в единый союз десятки компаний по производству технического и программного компьютерного обеспечения, включая *Microsoft* и *Digital Equipment Corp.* Сегодня эта группа рассчитывает выиграть, разработав новый технический стандарт для высокоскоростной вычислительной техники, во многом сходный со стандартом *IBM* в производстве ПК. Любая рабочая станция, построенная в соответствии с этим стандартом, должна быть совместимой с любым другим оборудованием данного стандарта. Это позволит пользователям приобретать новейшую и самую быструю компьютерную технику, не опасаясь впоследствии оказаться "привязанным" к конкретному изготовителю.

Однако, согласно мнению многих специалистов, союз компаний-производителей непременно распадется вследствие их напряженного соперничества. Ведь, как высказался редактор *Computer Letter* Дик Шэффер: "Все участники группы активны, предприимчивы и обладают большим эго". Однако специалисты предсказывают; что перспективы данного союза полностью прояснятся только в конце следующего года, когда *Compaq* и другие участники представят новые разработки компьютерной техники и программного обеспечения. Если все разработки будут взаимосовместимыми, то рабочая станция *Compaq*, по всей вероятности, станет победителем. В

противном случае, как заявил издатель *PC Letter* Стюарт Эслоп, фирму вынудят сдать свои позиции, "поскольку, будучи компанией с оборотом в 3,6 миллиарда долларов, *Compaq* не сможет больше сохранять высокие темпы роста только благодаря продаже персональных компьютеров".

Вопросы:

Сравните элементы стратегии компании *Compaq* со структурой операционной стратегии, изображенной на рис. 1. Определите, какие, по вашему мнению, были основные приоритеты стратегии этой компании? Какие основные и вспомогательные потенциальные возможности необходимо использовать, чтобы выбранная фирмой *Compaq* стратегия оказалась эффективной?

Какому риску подвергает себя компания *Compaq*, получая практически все комплектующие для выпуска своей продукции из внешних источников?

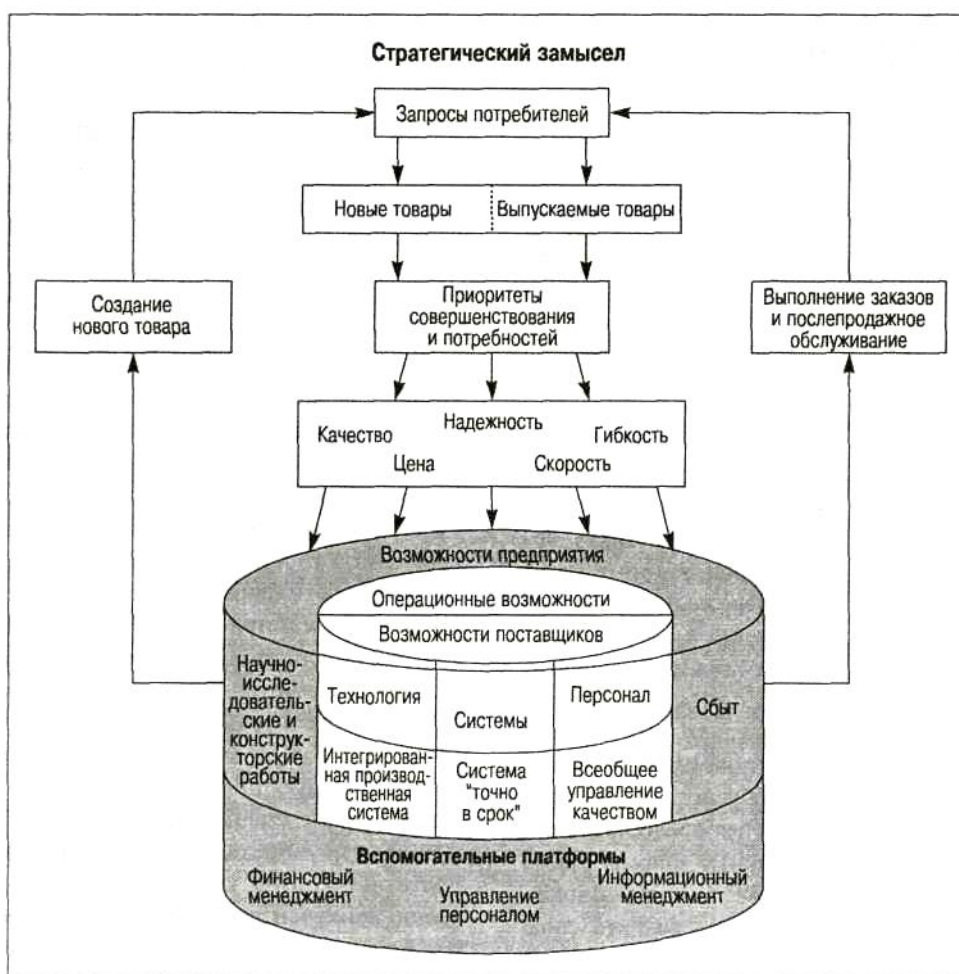


Рис. 1. Структура операционной стратегии: от потребностей клиентов к выполнению заказа.

Критерии оценки:

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы.

Текущая аттестация 2

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ №2 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Операционный менеджмент»

Решение кейса

ВАРИАНТ №1

Los Angeles Toy Company.

Одна из компаний по производству игрушек в Лос-Анджелесе (*Los Angeles Toy Company* — *LATC*) видит свою основную задачу в создании запасов стандартизированного ассортимента высококачественных уникальных игрушек для детей "любых возрастов". Традиционно *LATC* ежегодно выводит на рынок один-два вида новых игрушек. В августе 1997 года владельцу и менеджеру по производству этой компании Дуайту Смит-Дэниэлзу сообщили о том, что конструкторы разработали модель новой куклы, получившей имя Джерри Сейнфелд. Кукла ростом 60 см благодаря встроенному электронному синтезатору голоса умела произносить различные шутливые фразы. Один из трех производственных отделов *LATC*, отдел конструкторских разработок, пришел к заключению, что данное изделие можно штамповать из формованного пластика, используя для этого многоцелевые формы (которые раньше использовались для изготовления небольших частей деревянных игрушек). До сих пор при первоначальном запуске в производство новых видов игрушек *LATC* полностью полагалась на свой высококвалифицированный персонал, который до мелочей исследовал конструкцию продукции уже в процессе изготовления и проводил проверку качества готовых изделий. Благодаря такому подходу игрушки выпускались очень быстро, что позволяло оперативно выполнять заказы клиентов.

Однако руководство понимало, что при запуске в производство сложной новой куклы производственный цикл значительно удлинится, а сборочные и тестовые процессы необходимо будет усложнить. До сих пор каждый рабочий сам выполнял почти все операции на своем рабочем месте. В данном же случае отдел по организации производства пришел к выводу, что сборка новой игрушки также находится в пределах компетенции персонала

компании, за исключением, однако, синтезатора голоса и работающего от батареек движущего механизма, которые должны поставлять субподрядчики. Компания *LATC* всегда славилась своими хорошими отношениями с субподрядчиками, главным образом потому, что она размещала свои заказы, предоставляя достаточный срок для их реализации, что позволяло субподрядчикам оптимально распределить свое время и найти возможность выполнить заявку *LATC*, не нарушая последовательности выполнения заказов более крупных производителей игрушек Лос-Анджелеса. Дуайт Смит-Дэниэлз всегда предпочитал долговременные производственные планы, благодаря которым он обеспечивал полную занятость своих 50 мастеров на протяжении всего года. (Одним из мотивов его выбора места для размещения своей фабрики игрушек в Лос-Анджелесе стало то, что в этом городе он мог выбирать лучших из лучших из многих проживающих там мастеров.) По мнению г-на Смита-Дэниэлза, начальники всех трех производственных подразделений компании (отдела замков, отдела марионеток и отдела новинок) обычно приветствуют внедрение новых видов продукции. Как заявил начальник отдела новинок: "Нет такой игрушки, которую не смогли бы изготовить мои мастера. Заинтересуйте нас, дайте нам стимул, и мы сделаем все очень быстро и качественно".

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

Вопросы:

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

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

ВАРИАНТ №2

Бригадная работа на Volvo.

Компания *Volvo* пытается определить, устаревают ли сборочные линии по мере исчезновения массовых рынков. В 1974 году *Volvo*, шведский производитель автомобилей, демонтировала сборочную линию на своем заводе в Калмаре (Швеция). Линию заменили на систему, при которой автомобили собирались небольшими децентрализованными рабочими бригадами. Руководители *Volvo* верят, что бригады и возврат к мастерству улучшит качество и повысит гордость рабочих за свою работу. Вера руководства *Volvo* в бригадную форму работы так сильна, что эта система введена и на новом заводе в Уддевалла, Швеция.

Строительство завода в Уддевалла закончено в 1990 году на нем должны выпускать 740-ю и 940-ю модели. К концу 1991 года завод производил около 22 тысяч автомобилей в год; при выведении его на полную мощность он должен производить 40 тысяч автомобилей в год при 1000 занятых на нем рабочих. На этом заводе самоуправляемые бригады, состоящие из 8—10 рабочих, собирали автомобили от начала до конца. Собираемые автомобили не двигались по конвейеру от одного рабочего к другому, а собирались в стационарных условиях. Специальное устройство поворачивало или наклоняло автомобиль, когда это было необходимо рабочему для выполнения определенных сборочных работ. Каждая бригада имеет высокую степень автономности и ответственности; они сами устанавливают для себя время перерывов и составляют график отпусков, а также перераспределяют работу в отсутствие одного из членов бригады. Бригады также принимают участие в принятии решений и несут ответственность по различным вопросам, включая контроль качества, планирование производства, разработку рабочих процедур, обслуживание оборудования и заказы поставщиков.

Рабочим на заводе в Уддевалла платят за результат. Дополнительно к зарплате выплачивают премии за высокое качество и производительность и за выполнение еженедельных поставок. Здесь нет контролеров и мастеров. Каждый из шести производственных цехов состоит из 80-100 работников, поделенных на сборочные бригады. В каждой бригаде есть координатор (выбираемый на ротационной основе), который непосредственно контактирует с менеджерами. Чтобы удостовериться в работоспособности системы, работникам предоставляют полную информацию. *Volvo* не останавливается ни перед чем, чтобы рабочие прониклись глубоким пониманием истории, традиций и стратегии компании. Поддерживается свободный поток информации, и рабочие знают все — от сборочных процессов до самых последних инноваций.

Новая система в Уддевалла оказалась не совсем успешной. Несмотря на повышение дисциплины, уменьшение количества прогулов, производительность не так высока, как на заводе в Генте, Бельгия, где сборка

автомобилей на конвейере занимает вдвое меньше времени. Леннерт Эрикссон, руководитель профсоюза рабочих на заводе в Уддевалла, считает, что примененный подход здесь сработает: "Я убежден, что работа таких бригад будет успешной и конкурентоспособной. Наша следующая цель — работать лучше, чем это делают на заводе в Кальмаре, а затем лучше, чем в Генте".

Volvo много инвестирует в обучение рабочих на заводе в Уддевалла. Во-первых, работники проходят начальный 16-недельный курс, как часть 16-месячной программы обучения, по которой рабочих обучают работе на сборочном конвейере. Рабочих поощряют делиться друг с другом опытом и обмениваться идеями.

Как профсоюз, так и управляющие уверены, что новая система улучшит организацию. Но на это необходимо время. Система к каждому предъявляет ряд требований, и поэтому введению этой системы оказывают сопротивление. Так же как и другие производители автомобилей, *Volvo* не избежала уменьшения продаж своих автомобилей. Но некоторые эксперты рассматривают *Volvo* как компанию, куда следует инвестировать средства после начала подъема. Акции фирмы на бирже поднялись в цене с 35 пунктов в начале 1991 года до 60 спустя год, в то время как стоимость акций *GM*, *Ford* и *Chrysler* продолжала падать от уровня 1991 года. Инвестиционная фирма *Bear Srearns* считает, что прибыль *Volvo* будет расти. Прилагая усилия, чтобы стать одним из самых крупных мировых производителей автомобилей, *Volvo* в то же время укрепляет сотрудничество с французским производителем автомобилей *Renault* и японским *Mitsubishi*.

Вопросы:

Какое различие между бригадами на заводе в Кальмаре и бригадами самоуправления в Уддевалле?

Насколько важно предоставление дополнительных полномочий работникам завода *Volvo* в Уддевалле?

Как вы думаете, почему наблюдается сопротивление введению бригадной работы на заводе в Уддевалле? Каким образом *Volvo* может сломить это сопротивление?

Завод в Уддевалле был закрыт в 1994 году. Почему там так и не смогли достичь такой производительности труда, как на заводе в Генте? (*Совет: не забывайте, что Уддевалла находится в Швеции, а Гент — в Бельгии.*)

ВАРИАНТ №3

Калифорнийский автоклуб обновляет процесс обслуживания клиентов.

Три миллиона клиентов автомобильного клуба California State Automobile Association (CSAA), рассчитывающих на его услуги, нередко относятся к нему как к настоящему члену семьи, которому безгранично доверяют.

И все же CSAA — отнюдь не "папочка с мамочкой". Если бы эта компания была корпорацией открытого типа, то с ее активами, составляющими 3,2 миллиардами долларов, CSAA вошла бы в список 500 наиболее диверсифицированных крупнейших финансовых фирм США. В сети, состоящей из 72 районных офисов на территории Северной Калифорнии и Невады, работают 5700 служащих. Диверсифицированные операции CSAA варьируются от продажи путеводителей, неотложного ремонта и обслуживания автомобилей до торговли билетами на самолеты, страхования недвижимости и средств передвижения и продажи дорожных чеков.

Два года назад компания начала реализовывать долговременную программу обновления бизнес-процесса. В операционном центре, расположенном на 23 этаже главного офиса компании в Сан-Франциско, специально сформированные группы служащих буквально "под микроскопом" рассмотрели каждый бизнес-процесс фирмы. Они стремятся найти способы улучшить операции и повысить их эффективность и при этом они пытались одновременно сохранить добрые и прочные связи со своими клиентами, что всегда было гордостью этой компании.

"Для нас очевидно, что старые приемы бизнеса в будущем работать не будут, и что нам необходимы какие-то фундаментальные перемены", — говорит вице-президент и генеральный менеджер отдела страхования Грегори А. Смит. Были поставлены следующие цели: трехкратное улучшение качества обслуживания клиентов; сокращение базовых расходов на 20%; повышение разнообразия работы служащих и расширение возможностей карьерного роста. Для повседневных операций, на которых основан бизнес компании, были также намечены весьма амбициозные цели, в частности касающиеся сокращения времени обслуживания: 2 дня вместо 25 на возобновление страхового полиса для автомобилистов, 2 дня вместо 21 на возобновление страхового полиса по недвижимости; 7 минут вместо 13 на регистрацию предварительного заказа номера в гостинице.

Обновление рабочих заданий

Благодаря реализации программы обновления CSAA разработала иную систему обслуживания клиентов, центром которой стала принципиально новая должность, названная "консультант по обслуживанию членов клуба". Человек, нанятый на такую работу, должен уметь удовлетворять 80% потребностей клиента, начиная с оформления проката автомобиля до обработки заявления о выплате страхового возмещения. Остальные 20% вопросов решаются специалистами, выезжающими на место только в том случае, если требуется большой опыт и знания.

Для поддержки работы таких консультантов по обслуживанию была создана новая информационная система, объединяющая данные, которые до последнего времени содержались в трех разных информационных системах. Такой подход обеспечивает консультантов возможностью незамедлительно решать проблемы большинства членов клуба.

В настоящее время процесс обновления *CSAA* находится в состоянии развития; реализация экспериментальных программ и тестов в развернутом виде намечена на следующий год. Однако еще до того, как в прошлом году компания приступила к осуществлению задуманного проекта, была спланирована предварительная фаза, призванная выявить срочные меры для ускорения операции.

Три срочные меры

Первая немедленная мера заключалась в том, что региональным офисам предоставили право самостоятельно выдавать застрахованным членам клуба документы о выплате страховки, которые раньше должны были проходить через главный офис *CSAA*. Вторая мера состояла в увеличении сроков действия членских карточек с одного года до двух, что в результате дало экономию в 500 тысяч долларов. Средний срок обработки новых заявлений сократили с шести до трех дней; доля страховых полисов на новые автомобили, которые приходилось "переделывать" (т.е. обрабатывать больше одного раза), упала с 50 до 16%. В целом перечисленные выше срочные меры дали экономию в размере около 4 миллионов долларов.

Всесторонний отчет об обследовании

В компании сформировали четыре специальные группы, отображающие основной состав операций *CSAA*: продажи, прием на страхование, работа со страховыми исками и обслуживание (т.е. все главные функциональные зоны). Кроме того, создали еще одну группу стратегического маркетинга, призванную заниматься более широкими вопросами. Силами этих групп был составлен всесторонний отчет об обследовании членов и служащих клуба *CSAA* в ретроспективе. Был проведен опрос клиентов о качестве обслуживания и продукте компании как в целевых группах, так и во время посещения региональных офисов. Служащим фирмы задавали ряд вопросов об их работе, включая следующий: "Что бы вы сделали, став на один день президентом корпорации *CSAA*?"

Отчет показал удивительное единство мнений клиентов и служащих по многим вопросам. Так, например, больше всего нареканий в обеих группах вызывал излишне сегментированный способ предоставления услуг компании *CSAA*. Клиенту, посетившему любой региональный офис, приходилось подходить к одному окошку, чтобы разобраться со страховым иском, к другому, — чтобы приобрести карту дорог, к третьему — для возобновления регистрации, к четвертому — для приобретения дорожных чеков и так далее для всех дополнительных услуг. Исполнительный вице-президент Джеймс П. Молиелли описал такой подход следующим образом: "Это не обслуживание, а какая-то игра в пинг-понг". Если клиент звонил в офис, то служащий, занимающийся приемом на страхование, не мог ответить на вопрос, касающийся путешествия или исков, и ему приходилось переправлять звонок на другой телефонный номер.

Проблемы телефонного обслуживания

Телефонное обслуживание в компании, по мнению клиентов и по мнению служащих, оставляло желать лучшего. Члены клуба говорили о непонятных сообщениях на автоответчиках и о продолжительных ожиданиях ответа на свой вопрос. Согласно одному из исследований, около 30% звонивших клали трубку прежде, чем получали необходимую им информацию. Вместо того чтобы бороться с проблемами телефонной связи, многие клиенты предпочитали лично посещать региональный офис и решать вопросы на месте. Однако раздутые штаты офисов слишком дорого обходились компании, и такой подход не мог решить долговременные проблемы.

Клиенты и служащие сошлись и в том, что деятельность CSAA стала настолько разнообразной, что стало просто трудно определить диапазон предоставляемых ею услуг. Так, например, многие автомобилисты — владельцы страховых полисов заявили, что даже не подозревали, что эта компания занимается также страхованием недвижимости.

Кроме внутренних аспектов, обновление было направлено также на операционную среду, очень сложную. На каждую арену бизнеса CSAA выходили все новые и новые конкуренты — от производителей автомобилей, предлагающих водителям свои собственные услуги по неотложному ремонту машин на дорогах, до компаний, внедривших компьютерные системы, позволяющие путешественникам заказывать билеты на авиарейсы, не выходя из дому.

Стань фанатом

Группы по обновлению бизнес-процесса решали эти и другие вопросы в ходе ряда собраний, характер которых был описан группой обслуживания следующим образом: "Стань умнее — Стань фанатом — Стань серьезнее — Продолжай".

Как говорит менеджер отдела почты и обработки документации Филлис М. Лов, работавшая в одной из групп: "основные правила этих собраний были таковы: никаких закрытых повесток дня, все должно быть открытым, честным и убедительным. На этих собраниях мы часто меняли решения, вели напряженные переговоры и шли на компромиссы".

Центральным вопросом обсуждения стала излишне фрагментированная структура предоставления услуг CSAA, при которой прием на страхование проводился в одном месте, а дорожные услуги — в другом. Основной новацией в этой области стало введение должности консультанта по обслуживанию членов клуба, однако для того, чтобы эта мера заработала, необходимо было реализовать широкую программу переподготовки служащих в пределах всего диапазона услуг компании, а также создать компьютерную систему, которая объединила бы всю основную информацию и сделала ее доступной для консультантов. Для этого трое сотрудников региональных офисов прибыли в главный офис компании, чтобы пройти трехнедельный курс интенсивного обучения. Они также помогли в

проектировании, разработке и тестировании прототипа системы для поддержки работников на этой новой должности.

Пробную проверку новой модели бизнеса провели, когда эта группа начала работать по сценарию, имитирующему работу в офисе CSAA в будущем. "Клиенты", роль которых играли служащие, взаимодействовали с сотрудниками компании, игравшими роль консультантов по обслуживанию. В ходе такого прогона сценария были выявлены элементы модели, требовавшие модификации. Кроме того, в течение двух месяцев проводилась такая же имитация работы руководства высшего звена компании в новых условиях.

Тем временем по отношению ко всему персоналу компании CSAA группы неуклонно придерживались политики: "Разъяснение, разъяснение и еще раз разъяснение". Проводились демонстрационные занятия и собрания на местах, рассылались информационные бюллетени, расклеивались пояснительные плакаты, а также был отснят ряд видеофильмов под названием "Новые указания", в которых логически обосновывалась новая программа, а это помогало подготовить людей к грядущим переменам.

Продажа по сценариям

Новая мощная информационная система призвана освободить консультантов по обслуживанию от бумажной работы, чревато большим количеством ошибок. Экранные компьютерные подсказки придут на смену рассыпям напоминающих записок, приколотых к информационным доскам, и будут немедленно сообщать работникам о любых текущих изменениях правил и процедур. Более того, система позволит консультанту быстро просматривать несколько разных пробных сценариев для клиента, который, например, хочет узнать, как изменение суммы, подлежащей вычету по страховке, повлияет на его страховой взнос.

В настоящее время программа обновления реализуется пятью объединенными группами, основное внимание которых направлено на переподготовку персонала, разработку критериев эффективности и новых информационных технологий.

"Мы стараемся создать учебную среду на будущее для всех уровней служащих, от канцелярского персонала до руководителей высшего звена", — говорит региональный менеджер по страховым искам Джон Кларк, работающий сразу в двух группах, занимающихся обновлением.

Все услуги — в одном месте

В этой программе обновления присутствует некоторый аспект движения "назад в будущее". "В прошлом, когда региональные офисы были небольшими, клиент мог прийти и поговорить о любой своей проблеме с любым служащим. Каждый работник должен был знать хотя бы основы обязанностей всех других сотрудников, а результате чего клиенту, как правило, не приходилось путешествовать от окошка к окошку", — вспоминает исполнительный вице-президент Джеймс П. Молиелли. Теперь

эта успешная практика возрождается в компании *CSAA* в видоизмененном оосвремененном виде.

Вопросы:

Опишите процесс обслуживания клиентов в компании *CSAA* и обсудите разные фазы ее программы обновления.

Обсудите роль основных движущих сил в разработке нового проекта.

Критерии оценки:

Студент аттестован, если точно и аргументированно ответил на все вопросы.