

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 12:47:09  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной  
деятельности**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки)

**Организационно-правовое регулирование международного бизнеса**  
(наименование образовательной программы)

**очная**

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Николаева Ольга Николаевна, кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

**Заведующий кафедрой:**

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1	Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности	ОПК-1.1. 3-7 Знает: модели и подходы, используемые для регламентации операционной деятельности и их отражение в правовых формах ОПК-1.1. У-7 Умеет: применять понятийный аппарат для постановки и решения типовой управленческой задачи в операционной сфере через формулирование проблемы в терминах экономической теории, организационной теории и управленческой теории и подбор соответствующих правовых инструментов регламентации
			ОПК-1.2	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теорий	ОПК-1.2. 3-5 Знает: базовый категориальный аппарат экономической теории, организационной теории и управленческой теории ОПК-1.2. 3-6 Знает: принципы корректной постановки профессиональных задач в менеджменте и типичные ошибки  ОПК-1.2. У-5 Умеет: идентифицировать профессиональную задачу, возникающую в деятельности менеджера и корректно формулировать её на языке экономической, организационной и управленческой теорий с

				использованием не менее трех профильных понятий ОПК-1.2. У-6 Умеет: Применять SMART-подход для постановки учебной профессиональной задачи и аргументировать корректность такой постановки, ссылаясь на базовые модели из организационной и управленческой теорий
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1	Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	ОПК-3.1. 3-4 Знает: критерии оценки качества и результативности управленческих решений для разных уровней управления и методы их количественного и качественного измерения ОПК-3.1. У-4 Умеет: проводить сравнительную оценку альтернативных вариантов решений для стратегической или оперативной задачи, рассчитывать ключевые показатели результата и формулировать вывод о предпочтительности решения в виде структурированного обоснования
		ОПК-3.2	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	ОПК-3.2. 3-7 Знает: методы оценки социальной значимости организационно-управленческих решений в операционной деятельности с учетом требований трудового, гражданского и административного законодательства ОПК-3.2. У-7 Умеет: оценивать ожидаемые результаты организационно-управленческого решения по критериям: операционная эффективность, соответствие правовым нормам, социальные последствия для

					работников и локального сообщества, используя метод «затраты – выгоды» с включением социальных показателей
--	--	--	--	--	--

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия, 7 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности реализуется в 5-м семестре 3-го курса.

Осуществлению Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности предшествует изучение дисциплин: Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент (1 семестр), Б1.О.01.ДЭ.03.01 Методы принятия оптимальных решений (3 семестр).

Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности становится основой для прохождения практики Б2.В.01(П) Технологическая (проектно-технологическая) практика.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Каттэк		Контроль
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
	Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента														
Тема 1.1	Введение в операционный менеджмент	8	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	Опрос Доклад Тестирование
Тема 1.2	Стратегии управления операциями	8	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	Опрос Презентация Тестирование
	Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента														
Тема 2.1	Управление производственными процессами на предприятии	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Доклад Тестирование Расчетные задания
Тема 2.2	Операционное управление качеством	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Презентация Тестирование
Тема 2.3	Управление проектами в	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос

	операционном менеджменте														Доклад Тестирование Расчетные задания
	Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента														
Тема 3.1	Финансовое обеспечение операционной деятельности	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Тестирование Доклад
Тема 3.2	Управление затратами предприятия	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Презентация Расчетные задания
Тема 3.3	Управление рисками предприятия	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Тестирование Презентация
Тема 3.4	Эффективность операционной деятельности предприятия	9	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	Опрос Доклад Тестирование
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	экзамен
Итого		144	36	0	0	36	0	0	2	9	0	0	18	43	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента**

##### **Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент**

1. Сущность операционного менеджмента. Операционная система
2. История развития операционного менеджмента
3. Операционная функция и ее взаимосвязь с другими функциями организации
4. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Решения, принимаемые операционным менеджером.

##### **Тема 1.2. Стратегии управления операциями**

1. Понятие операционной стратегии и ее место в корпоративной стратегии субъекта хозяйствования. Стратегические решения операционного менеджмента
2. Факторы, влияющие на операционную стратегию
3. Виды операционных стратегий
4. Сущность и виды маркетинговой стратегии, взаимосвязь с операционной стратегией
5. Точка безубыточности в операционной деятельности предприятия

#### **Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента**

##### **Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии**

1. Понятие и виды производственной мощности. Факторы, воздействующие на развитие производственных мощностей
2. Планирование производственной мощности на предприятии
3. Практические аспекты управления производственными процессами на предприятии

##### **Тема 2.2. Операционное управление качеством**

1. Основные понятия и показатели качества
2. Всеобщее управление качеством (TQM - Всеобщий менеджмент качества)
3. Стандартизация и сертификация продукции в операционном менеджменте
4. Затраты на обеспечение качества
5. Премии по качеству: сущность, сравнительный анализ

##### **Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте**

1. Актуальность применения проектного подхода в управлении операционной деятельностью предприятия
2. Понятие, виды, критерии, цели проекта. Взаимосвязь между проектной и операционной деятельностью
3. Управление проектом
4. Модели сетевого планирования

### **Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента**

#### **Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности**

1. Формы финансового обеспечения деятельности предприятия
2. Формирование денежных потоков и финансовых результатов субъектов предпринимательства
3. Операционный и финансовый риски предприятия. Операционный рычаг

#### **Тема 3.2. Управление затратами предприятия**

1. Подходы к пониманию затрат предприятия
2. Особенности управления расходами субъекта внешнеэкономической деятельности
3. Концепции и инструментарий управления расходами на осуществление операционной деятельности субъекта ВЭД

#### **Тема 3.3. Управление рисками предприятия**

1. Риски в операционной деятельности
2. Классификация и способы управления рисками в операционной деятельности субъекта ВЭД
3. Механизм управления рисками на предприятии-субъекте ВЭД

#### **Тема 3.4. Эффективность операционной деятельности предприятия**

1. Сущность понятия «эффективность»
2. Эффективность операционной деятельности предприятия
3. Оценка экономической эффективности операционной деятельности предприятия

### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.14 Организационно-правовое регулирование операционной деятельности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос

сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

**5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по КЗР.**

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.14 Операционный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам):

доклад, опрос, тестирование, презентация, решение заданий, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне КЗР):

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент**

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Раскройте сущность операционного менеджмента. Дайте характеристику операционной системы предприятия.

Вопрос 2. Охарактеризуйте основные этапы исторического развития операционного менеджмента (от ремесленного производства до Industry 4.0).

Вопрос 3. Как операционная функция связана с маркетингом, финансами, управлением персоналом и другими функциями организации?

Вопрос 4. Определите место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Какие ключевые решения принимает операционный менеджер?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*1. Операционный менеджмент – это:*

- 1) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.
- 2) экономическая категория, отражающая создание, распределение и использование фондов финансовых ресурсов, играет ключевую роль в функционировании любой страны;
- 3) процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей, а также повышения эффективности принимаемых решений.
- 4) процесс планирования и управления фондом финансовых ресурсов является взаимосвязанным и сложным, успешная реализация стратегий требует взаимодействия всех участников процесса, включая государственные учреждения, бизнес и общество в целом.

*2. Подберите, на Ваш взгляд, верное высказывание:*

- 1) Термин «операции» шире понятия «производство». Операции включают в себя не только производство товаров, но и предоставление услуг.
- 2) Под «операциями» понимают переработку сырья.
- 3) Термины «производство» и «операции» - синонимы.
- 4) Все ответы верны.

*3. В круг вопросов, решаемых операционными менеджерами, входит:*

- 1) Сокращение времени запуска новой продукции в производство.
- 2) Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей.
- 3) Управление глобальными производственными сетями.
- 4) Все ответы верны.

*4. К концепциям исторического развития операционного менеджмента относят:*

- 1) Принципы научной организации управления.
- 2) Широкомасштабное использование в бизнесе компьютерной техники.
- 3) Управление цепью снабжения
- 4) Все ответы верны.

*5. Операция (с экономической точки зрения) – это:*

1) относительно законченная подвижная форма предполагаемого результата (товара либо услуги), подчиняющаяся системе требований и ограничений, которая задается извне (хотя и не исключено формирование ограничений изнутри среды).

2) процесс сбора, хранения, анализа и использования информации для достижения целей фирмы.

3) деятельность, связанная главным образом с переменой права собственности на физический товар.

4) повторяемая последовательность действий, направленная на достижение поставленной цели.

#### Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Эволюция операционного менеджмента: от научного менеджмента Ф. Тейлора до цифровых производственных систем.

2. Роль операционного менеджера в условиях цифровой трансформации бизнеса.

3. Сравнительный анализ операционных систем в производственной и сервисной сферах.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## **Тема 1.2. Стратегии управления операциями**

### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение операционной стратегии. Каково ее место в корпоративной стратегии предприятия?

Вопрос 2. Какие факторы (внешние и внутренние) влияют на выбор операционной стратегии?

Вопрос 3. Перечислите и охарактеризуйте основные виды операционных стратегий (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, реактивность).

Вопрос 4. Как маркетинговая стратегия (стратегия продукта, ценообразования, продвижения) взаимосвязана с операционной стратегией?

Вопрос 5. Объясните сущность анализа безубыточности и его роль в принятии операционных решений.

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

#### *1. Операционная стратегия ...*

1) Заключается в разработке общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии.

2) Выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания.

3) Является частью корпоративной стратегии предприятия.

4) Все ответы верны.

#### *2. Миссия – это:*

1) Главная цель существования организации; концепция, вокруг которой организация может сплотиться.

2) Конкурентное преимущество организации.

3) Слабые стороны компании.

4) План действий субъекта хозяйствования для достижения поставленной цели.

*3. К внутренним факторам, воздействующим на операционную стратегию предприятия, относят:*

1) Факторы, связанные с производственными мощностями организации; технологические факторы; финансовые факторы; факторы, связанные с человеческими ресурсами.

2) Экономические; политические; юридические; рыночные; конкурентные; технологические.

3) Квалификационные характеристики; способности; отношение к организации; отношение к работе; опыт.

4) Компьютерное числовое программное управление; гибкую

производственную ячейку; гибкую транспортную линию; гибкую производственную систему; автоматизированную сборку; автоматический контроль качества; автоматические испытания.

*4. К внешним факторам, воздействующим на операционную стратегию, относят:*

1) Экономические; политические; юридические; рыночные; конкурентные; технологические.

2) Технологические; финансовые; маркетинговые; факторы управления человеческими ресурсами.

3) Квалификационные характеристики; способности; отношение к организации; отношение к работе; опыт.

4) Компьютерное числовое программное управление; гибкую производственную ячейку; гибкую транспортную линию; гибкую производственную систему; автоматизированную сборку; автоматический контроль качества; автоматические испытания.

*5. Укажите ложное определение.*

1) Особенностью операционной стратегии является то, что степень воздействия на нее внутренних факторов организации значительно выше, чем внешних.

2) В современном бизнесе все функциональные стратегии (финансовая, маркетинговая, операционная, логистическая, информационная, управления человеческими ресурсами) имеют одинаковый паритет и тесно взаимосвязаны друг с другом.

3) Операционная стратегия в сфере услуг кардинально отличается от операционной стратегии на производстве, особенно если компания предоставляет услуги, связанные с материальными поставками.

4) Один из видов операционной стратегии заключается в способности компании манипулировать соотношением ассортимента разнообразия и связанного с этим объема выпускаемой продукции или оказываемой услуги.

*Презентации.*

Подготовка групповых презентаций с обсуждением на темы:

1. Сравнительный анализ операционных стратегий Toyota (бережливое производство) и Dell (прямые продажи).

2. Интеграция операционной и маркетинговой стратегии в розничных сетях (на примере Walmart или X5 Group).

3. Использование точки безубыточности при обосновании решений «производить или покупать».

Методические рекомендации по подготовке презентации

Проведение презентаций предусмотрено для дополнительного контроля, для расширения представлений о предмете.

Проведение презентаций в качестве самостоятельной работы обучающихся направлено на формирование навыков самостоятельной работы с дополнительными источниками информации. В процессе внеаудиторной работы обучающийся в большей степени сталкивается с различными сторонами реальности, что способствует развитию у обучающихся новых компетенций. В первую очередь умений, которые относятся к организации собственной работы. Это - планирование своей деятельности, реалистичное восприятие своих возможностей, умение работать с информацией.

При разработке презентаций необходимо ответить на следующие вопросы:

- что конкретно нужно донести до аудитории по заданной теме;
- за какое время;
- в какой последовательности;
- какова будет роль, функция презентации (сопровождение, иллюстрация и пр.).

Презентация должна начинаться со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Также на первый слайд целесообразно поместить логотип учебного заведения.

*Второй этап* разработки презентации включает в себя решение о том, какие разделы необходимо включить, каково назначение каждого из них. Разместите их в логическом порядке и определите порядок выступления.

При планировании презентации желательно рассортировать возможные элементы на группы:

1. То, что обязательно должно быть включено.
2. То, что желательно включить.
3. То, что можно будет сказать, если будет время.

Необходимо помнить, что нельзя охватить все. Презентация должна строиться только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию целиком или на тех, без которых нельзя обойтись при объяснении (не интересных). Необходимо стараться не включать ничего утомительного, неизвестного для большинства.

*Третий этап* разработки презентации – ее завершение. Необходимо продумать логически выверенное завершение. Цель презентации обязательно диктует окончание, которое должно быть обдуманно заранее.

Для оформления презентации следует использовать стандартный шрифт Times New Roman.

Не стоит стараться разместить на одном слайде как можно больше текста.

Презентация выиграет, если будет содержать рисунки, фотографии, наглядные схемы, графики и диаграммы. Подписи вполне допустимо располагать не над и не под изображением, а сбоку, если оно, например, имеет вертикальную ориентацию. Тема презентации предлагается обучающемуся на выбор, в некоторых случаях, преподаватель определяет ее самостоятельно.

## **РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое производственная мощность? Какие факторы на нее влияют?

Вопрос 2. Опишите процесс планирования производственной мощности (кратко-, средне-, долгосрочное планирование).

Вопрос 3. Какие практические методы управления производственными процессами вы знаете (организация поточного производства, партионный метод, единичное производство)?

#### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*1. Какой из разделов плана развития предприятия определяет максимально возможный годовой объем выпуска продукции:*

- 1) Производственная мощность.
- 2) План технического перевооружения.
- 3) Производственная программа.
- 4) План капитальных вложений.

*2. На развитие производственной мощности не влияет:*

- 1) Появление новых конкурентов на рынке сбыта.
- 2) Состояние машин и оборудования.
- 3) Человеческий фактор.
- 4) Внешние факторы.

*3. В краткосрочном периоде увеличение объема приложения производственных ресурсов возможно только за счет:*

- 1) Переменной составляющей, постоянная составляющая остается неизменной на протяжении длительного периода и не может быть увеличена в краткосрочный период, если часть ее не была заранее зарезервирована.
- 2) Исключительно постоянной составляющей.
- 3) Повышения качества производимой продукции и оказываемых услуг.
- 4) Максимального снижения потерь материальных ресурсов при транспортировке и хранении, а также экономного расходования материальных ресурсов.

*4. При планировании производства необходимо учитывать:*

- 1) Тип и требуемый объем, время ввода на предприятии, размещение производственной мощности.
- 2) Сроки замены оборудования.
- 3) Воздействие на величину спроса на продукт (услугу) и изменение внутрипроизводственных характеристик операционной системы.
- 4) Что производить? Как производить? Для кого производить?

5. К факторам, не влияющим на размещение производственных мощностей, относится:

- 1) Наличие схожих предприятий (предприятий-конкурентов) на данной территории.
- 2) Политика государства и местных органов самоуправления.
- 3) Доступность рабочей силы.
- 4) Наличие инфраструктуры.

#### Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Методы расчета производственной мощности (эмпирический, аналитический, по пропускной способности оборудования).
2. Управление мощностью в условиях сезонного спроса.
3. Применение теории ограничений (ТОС) в операционном менеджменте.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Расчетные задания

**ЗАДАНИЕ 1.** Вы – операционный менеджер компьютерной фирмы «Никс».

Фирма рассматривает возможность производства и реализации микросхем. Для этого либо требуется создание системы комплексной автоматизации, которая стоит 500 тыс. д.ед., либо можно нанять и обучить специалистов, что обойдется в

375 тыс. д.ед.

При благоприятном рынке микропроцессоры можно будет реализовать в количестве 25 тыс. ед., а при неблагоприятном - только 8 тыс. ед. Отпускная цена - 100 д.ед. Себестоимость производства одного микропроцессора при комплексной автоматизации - 40 д.ед., при ручном труде - 50 д.ед. Вероятность благоприятного состояния рынка - 40%.

Вопросы:

1. Рассчитайте ожидаемую денежную отдачу.
2. Постройте платежную матрицу и дерево решений.
3. Выберите лучший вариант и построьте дерево решения.

*Алгоритм решения*

На первом этапе необходимо определить доход фирмы при ручной работе в условиях благоприятной и неблагоприятной среды.

На втором этапе рассчитать доход фирмы при автоматизации в условиях благоприятной и неблагоприятной среды.

На третьем этапе необходимо вычислить EMV.

Значения ожидаемой денежной отдачи (EMV) для каждой альтернативы рассчитываются как взвешенные по вероятностям суммы платежей (принцип Байеса):

$$EMV_i = \sum_j P_{ij} \cdot p_j$$

где  $P_{ij}$  - платеж при выборе  $i$ -й альтернативы и  $j$ -м состоянии внешней среды;

$p_j$  - вероятность возникновения  $j$ -го состояния внешней среды.

При этом  $\sum_j p_j = 1$

Критерий выбора лучшей стратегии - максимальное значение EMV.

Далее результаты расчета платежей и значений ожидаемой денежной отдачи (EMV) свести в платежной матрице.

На последнем этапе необходимо построить дерево решений.

**ЗАДАНИЕ 2.** Вы – менеджер производственно-коммерческого предприятия «Кон-Кор».

На предприятии работает три конвейера (1, 2, 3), выпускающие 150, 100 и 50 единиц продукции в месяц. Цена реализации установлена на уровне 10, 9 и 12 ден.ед. соответственно.

Затраты на сырье и упаковку продукта, на электроэнергию, транспортные расходы и др. составляют 5, 5 и 9 ден.ед.

Затраты на персонал (окладная часть), аренду помещений, рекламный бюджет на развитие проекта, страховка, налоги и т.п. равны 800 ден.ед.

Вместе конвейеры прибыльны – общая чистая прибыль составляет 500 ден.ед. в месяц.

*Вопросы:*

1. Определите объемы реализации каждого конвейера.
2. Распределите постоянные расходы по каждому конвейеру.
3. Рассчитайте точку безубыточности.

#### 4. Обоснуйте целесообразность выпуска данных видов продукции.

##### *Алгоритм решения*

Точка безубыточности определяет порог прибыльности от реализации товара и означает уровень цены, объема продаж и себестоимости продукта, при которых все издержки компании будут равны выручке от реализации (т.е. прибыль = 0). Точка безубыточности предприятия является контрольной точкой для разработки стратегии ценообразования, установления цены на товар, значений максимальных скидок и проведения ценовой дискриминации.

Точку безубыточности можно определить по формуле:

$$X = FC / (P - VC),$$

где VC — себестоимость 1 единицы продукции / переменные затраты (затраты, которые необходимо понести компании для производства 1 единицы товара. Переменные издержки напрямую зависят от объема производства и изменяются при изменении объема продаж; это могут быть затраты на сырье и упаковку продукта, затраты на обслуживание производственных мощностей при их работе (электроэнергия), затраты на приобретение товара (для магазинов), транспортные расходы, сдельная заработная плата и % от продаж, премии сотрудникам, акции по стимулированию продаж, и т.п.),

P — цена 1 единицы товара,

FC — постоянные затраты проекта (постоянные затраты — затраты, которые несет компания вне зависимости от того, какой объем товара она производит, такие затраты не изменяются при изменении объема производства; это все затраты, которые в любом случае будет нести компания (даже при нулевом объеме продаж); к ним относятся затраты на персонал (окладная часть), аренда помещений и любые организационные расходы компании; планируемый рекламный бюджет на развитие проекта, страховка, налоги и т.п.

Необходимо произвести следующие расчеты.

1. Определить объемы реализации каждого конвейера, в месяц;
2. Рассчитать общий объем реализации, в месяц;
3. Распределить постоянные расходы пропорционально объемам производства, в месяц;
4. Найти точку безубыточности для каждого конвейера и сделать вывод.

## **Тема 2.2. Операционное управление качеством**

### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Назовите основные показатели качества продукции (единичные, комплексные, обобщающие).

Вопрос 2. Раскройте принципы всеобщего управления качеством (TQM).

Вопрос 3. Какова роль стандартизации и сертификации в операционном менеджменте? Что такое ISO 9000?

Вопрос 4. Охарактеризуйте структуру затрат на обеспечение качества (затраты на предупреждение, оценку, внутренний и внешний брак).

Вопрос 5. Сравните основные премии по качеству: Премия Деминга, Премия Малкольма Болдриджа, Премия Правительства РФ в области качества.

## Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. *Совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности в соответствии с ее назначением – это...*

- 1) Качество.
- 2) Обеспечение качества продукции.
- 3) Соответствие качества.
- 4) Качество у истока.

2. *Всеобщее управление качеством (TQM) – это ...*

1) Система управления, основанная на производстве качественной с точки зрения заказчика продукции и услуг, которая обеспечивает превосходство ее продуктов и услуг над аналогичными продуктами и услугами конкурентов по всем показателям, представляющим интерес для клиентов.

2) Статистический метод, предназначенный для поиска наилучшего сочетания количественных признаков продукции и производственного процесса.

3) Графическое отображение время начала и окончания каждой работы проекта и последовательность выполнения всех работ проекта.

4) Совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания уверенности в том, что продукция удовлетворяет определенные требования к качеству.

3. *Всеобщий менеджмент качества базируется на принципах:*

1) Ориентация на потребителя, вовлечение персонала, процессный подход, единство системы, стратегический и систематический подход, непрерывное улучшение, принятие решений на основе фактов.

2) Целенаправленности управления, иерархичности, дисциплины, ответственности, компетентности, стимулирования.

3) Разграничения доходов и расходов, самостоятельности, полноты отражения доходов и расходов, сбалансированности, эффективности и экономности использования средств, гласности, достоверности, адресности и целевого характера.

4) Соответствие системы управления целям, оптимальное сочетание централизации и децентрализации в системе управления, пропорциональность производства и управления, необходимое разнообразие, изменение состава и содержания функций, минимизация числа ступеней, взаимодействие закономерностей.

4. *К наиболее распространенным критериям качества относят:*

1) Технические параметры (скорость, точность, производительность, масса, прочность, несминаемость, запах, вкус, содержание витаминов и т.д.).

2) Эксплуатационные свойства (износоустойчивость, простота эксплуатации, безаварийность, простота обслуживания, расход энергии).

3) Долговечность (физический и моральный износ) и надежность (безаварийность работы).

4) Все ответы верны.

5. Система качества, обеспечивающая политику предприятия и достижение цели в области качества, включает:

1) Поиск и изучение рынка; проектирование (разработка технических требований, разработка продуктов); материально-техническое снабжение; подготовка и разработка технических процессов; производство; проведение испытаний и обследований; упаковка и хранение; реализация (распределение продукта); монтаж и эксплуатация; техническая помощь в обслуживании; утилизация после обслуживания.

2) Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис.

3) Планирование. Организация. Мотивация. Контроль.

4) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет. Трудовые ресурсы.

Презентации.

Подготовка групповых презентаций с обсуждением на темы:

1. Статистические методы контроля качества: контрольная карта Шухарта, причинно-следственная диаграмма Исикавы.

2. Экономическая эффективность системы TQM: кейсы японских и европейских компаний.

3. Сравнительный анализ стандартов ISO 9001:2015 и отраслевых стандартов (IATF 16949, AS9100).

Методические рекомендации по подготовке презентации

Проведение презентаций предусмотрено для дополнительного контроля, для расширения представлений о предмете.

Проведение презентаций в качестве самостоятельной работы обучающихся направлено на формирование навыков самостоятельной работы с дополнительными источниками информации. В процессе внеаудиторной работы обучающийся в большей степени сталкивается с различными сторонами реальности, что способствует развитию у обучающихся новых компетенций. В первую очередь умений, которые относятся к организации собственной работы. Это - планирование своей деятельности, реалистичное восприятие своих возможностей, умение работать с информацией.

При разработке презентаций необходимо ответить на следующие вопросы:

- что конкретно нужно донести до аудитории по заданной теме;
- за какое время;
- в какой последовательности;
- какова будет роль, функция презентации (сопровождение, иллюстрация и пр.).

Презентация должна начинаться со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Также на первый слайд целесообразно поместить логотип учебного заведения.

*Второй этап* разработки презентации включает в себя решение о том, какие разделы необходимо включить, каково назначение каждого из них. Разместите их

в логическом порядке и определите порядок выступления.

При планировании презентации желательно рассортировать возможные элементы на группы:

1. То, что обязательно должно быть включено.
2. То, что желательно включить.
3. То, что можно будет сказать, если будет время.

Необходимо помнить, что нельзя охватить все. Презентация должна строиться только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию целиком или на тех, без которых нельзя обойтись при объяснении (не интересных). Необходимо стараться не включать ничего утомительного, неизвестного для большинства.

*Третий этап* разработки презентации – ее завершение. Необходимо продумать логически выверенное завершение. Цель презентации обязательно диктует окончание, которое должно быть обдумано заранее.

Для оформления презентации следует использовать стандартный шрифт Times New Roman.

Не стоит стараться разместить на одном слайде как можно больше текста.

Презентация выиграет, если будет содержать рисунки, фотографии, наглядные схемы, графики и диаграммы. Подписи вполне допустимо располагать не над и не под изображением, а сбоку, если оно, например, имеет вертикальную ориентацию. Тема презентации предлагается обучающемуся на выбор, в некоторых случаях, преподаватель определяет ее самостоятельно.

### **Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Почему проектный подход актуален в операционной деятельности (реконструкция, запуск новой линии, внедрение ERP)?

Вопрос 2. Что такое проект? Какие критерии отличают проект от рутинной операции?

Вопрос 3. Назовите основные процессы управления проектом (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение).

Вопрос 4. Что такое сетевое планирование? Диаграмма Ганта, метод критического пути (CPM), PERT.

#### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

##### *1. Под проектом понимают:*

1) Последовательность взаимосвязанных работ, на выполнение которых требуется продолжительное время, направленных на достижение конкретного значительного результата. Могут носить единоразовый характер, или применяться повторно.

2) Планирование, распределение и регулирование ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, информационных) с учетом всех ограничений данного проекта (технических, временных, бюджетных и т.д.).

3) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей.

4) Повышение эффективности принимаемых решений.

*2. Управление проектом предполагает:*

1) Планирование, распределение и регулирование ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, информационных) с учетом всех ограничений данного проекта (технических, временных, бюджетных и т.д.).

2) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей, а также повышения эффективности принимаемых решений.

3) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет. Трудовые ресурсы.

4) Воздействие на участников процесса с целью улучшения характеристик процесса и достижения результата.

*3. Структура работ проекта включает:*

1) Перечень работ.

2) Рабочее задание / подзадание.

3) Пакет работ.

4) Все ответы верны.

*4. Под работой проекта понимают:*

1) Структуризацию операций на подразделения.

2) Первичный элемент структуры работ проекта, на выполнение которого затрачивается определенное время.

3) Организационную структуру, предназначенную для реализации проекта, основу которой составляет специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

4) Начало любого проекта, которое состоит в описании основных задач проекта с перечислением всех работ, их дат начала и окончания.

*5. Пакет работ – это ...*

1) Набор работ, объединенный в единую группу, подлежащий выполнению одним организационным подразделением.

2) Начало любого проекта, которое состоит в описании основных задач проекта с перечислением всех работ, их дат начала и окончания

3) Структуризация операций на подразделения.

4) Первичный элемент структуры работ проекта, на выполнение которого затрачивается определенное время.

Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Применение метода критического пути при капитальном ремонте

оборудования.

2. Сравнение Agile и Waterfall в операционных проектах.

3. Управление рисками в проектах по внедрению нового производственного оборудования.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Расчетные задания

**ЗАДАНИЕ 1.** Вы – менеджер проектного агентства «Resultant». В настоящий момент по заказу корпорации «Текна» вы занимаетесь разработкой проекта по развитию новой версии популярного программного обеспечения. Работы, необходимые для завершения проекта, перечислены в таблице.

Заказчик проекта настаивает на сокращении сроков его продолжительности на 7 недель.

Работа	Нормальное время	Ускоренное время	Нормальная стоимость, тыс. \$	Увеличенная стоимость, тыс. \$	Непосредственное предшествование
A	5	3	5	19	-
B	7	4	6	12	A
C	3	1	8	15	B
D	6	3	10	19	A,B
E	4	1	6	9	D,E

Вопросы:

Определите дату завершения проекта.

Рассчитайте общую стоимость проекта при нормальном времени его

протекания.

Обоснуйте время какой работы должно быть покращено, если вы хотите уменьшить время завершения проекта на семь недель, и на сколько это сокращение увеличит величину общих затрат?

*Алгоритм решения*

На первом этапе необходимо построить сетевой график проекта.

На втором этапе определить критический путь и время завершения проекта на основании расчета показателей раннего и позднего сроков начала и окончания проекта ( $ES$ ,  $EF$ ,  $LS$ ,  $LF$ ), а также резерва времени для каждой работы:

На третьем этапе важно произвести расчеты и определить приращение стоимости при досрочном выполнении каждой операции за единицу времени (затраты на единицу понижения времени  $K$ ) по формуле:

$$K = \frac{CC - NC}{NT - CT}$$

Работа	Непосредственное предшествование	Нормальное время NT	Ускоренное время CT	Нормальная стоимость, тыс. \$ NC	Увеличенная стоимость, тыс. \$ CC	NT-CT	CC-NC	K	Принадлежность к критическому пути
A	-	5	3	5	19				
B	A	7	4	6	12				
C	B	3	1	8	15				
D	A,B	6	3	10	19				
E	D,E	4	1	6	9				

Далее необходимо определить принадлежность каждой операции к критическому пути и сделать выбор (принять управленческое решение) об операциях, срок которых необходимо уменьшить для сокращения срока реализации всего проекта.

## РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие формы финансового обеспечения операционной деятельности вы знаете (собственные средства, кредиты, лизинг, факторинг)?

Вопрос 2. Как формируются денежные потоки предприятия? В чем разница между прибылью и денежным потоком?

Вопрос 3. Что такое операционный рычаг (производственный левеидж)? Как он влияет на риск?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*1. Финансовое обеспечение развития операционной системы бизнеса учитывает следующие характеристики:*

1) Поток наличности и возможности доступа к альтернативным источникам финансирования.

2) Наличие долгов.

3) Стоимость капитала.

4) Все ответы верны.

*2. Мотивы выхода предприятия на зарубежный рынок:*

1) Расширение сбыта. Приобретение ресурсов. Диверсификация рисков.

2) Сокращение времени запуска новой продукции в производство.

3) Создание гибких производственных систем. Управление глобальными производственными сетями.

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

*3. Условно-постоянные затраты – это:*

1) Затраты, которые несет компания вне зависимости от того, какой объем товара она производит.

2) Затраты, которые необходимо понести компании для производства одной единицы товара.

3) Фактическая цена продажи товара покупателю.

4) Расходы предприятия, направляемые на инновационно-инвестиционную деятельность.

*4. Затраты на сырье и упаковку продукта, затраты на обслуживание производственных мощностей при их работе (электроэнергия), затраты на приобретение товара (для магазинов), транспортные расходы, сдельная заработная плата и % от продаж, премии сотрудникам, акции по стимулированию продаж, и т.п. – это:*

1) Условно-переменные затраты.

2) Условно-постоянные затраты.

3) Рентабельность производства и реализации.

4) Ликвидность предприятия.

*5. Операционный рычаг (леверидж) показывает:*

1) На сколько процентов увеличится прибыль предприятия при росте производства и реализации на 1%.

2) Процентное изменение прибыли на акцию, связанное с процентным изменением прибыли до вычисления процентов и налога на прибыль.

3) Соотношение собственного и заемного капитала.

4) Способность предприятия своевременно расплачиваться по обязательствам.

## Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

## Тематика докладов:

1. Лизинг vs кредит для приобретения производственного оборудования: сравнительный анализ.
2. Управление операционным денежным потоком в условиях инфляции.
3. Эффект финансового и операционного рычага: совместный левверидж.

## Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## **Тема 3.2. Управление затратами предприятия**

### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Каковы основные подходы к пониманию затрат (бухгалтерский, экономический, управленческий)?

Вопрос 2. Особенности управления расходами субъекта внешнеэкономической деятельности (валютные риски, таможенные пошлины, логистика).

Вопрос 3. Назовите инструменты управления расходами: ABC-анализ, функционально-стоимостной анализ, бережливое производство, аутсорсинг.

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

*1. Субъекту внешнеэкономической деятельности присущи ...:*

- 1) Более высокие транзакционные издержки, чем у участников

национального рынка.

- 2) Более низкие расходы на финансовую и инвестиционную деятельность.
- 3) Более высокие расходы на операционную и стратегическую деятельность.
- 4) Обязательное вложение средств в уставные фонды двух и более компаний.

*2. Внедрение какой концепции ведет к сокращению продолжительности производственного процесса в результате управления теми видами деятельности, которые не повышают ценности изделия:*

- 1) Концепция ABC.
- 2) Концепция цепочки стоимости.
- 3) Концепция добавленной стоимости.
- 4) Концепция стратегического позиционирования.

*3. Метод, который заключается в констатации и учете текущих расходов организации, подтверждении их обоснованности и достоверности, детализации по основному и вспомогательным видам деятельности, сравнении с величиной полученных доходов ...:*

- 1) Метод составления и анализа отчета о финансовых результатах.
- 2) Метод денежных потоков.
- 3) План-фактный анализ.
- 4) Метод бюджетирования.

*4. Анализ результатов деятельности предприятия, который проводится на основе соотношения объемов производства, прибыли и затрат и позволяет определить взаимосвязи между расходами организации и ее доходами при различных объемах производства – это:*

- 1) CVP-анализ.
- 2) ABC-анализ.
- 3) XYZ-анализ.
- 4) QFD-анализ.

*5. При планировании расходов в сопоставлении с доходами по принципу «от достигнутого» ...:*

- 1) Осуществляется тесная увязка планируемого уровня расходов организации с аналогичным показателем предыдущих периодов.
- 2) Разрабатывается прогнозный отчет о финансовых результатах в рамках наиболее вероятного, пессимистического и оптимистического сценариев в условиях неопределенности внешней среды.
- 3) Количественно отражается теснота взаимосвязи между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину.
- 4) Осуществляется продажа, выбытие и прочее списание основных средств и иных активов, отличных от денежных средств, товаров, продукции.

Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Применение метода «таргет-костинг» при выводе нового продукта на экспорт.
2. Сравнение методов учета затрат: стандарт-костинг и директ-костинг в операционном менеджменте.
3. Снижение логистических затрат субъекта ВЭД: кейсы.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Расчетные задания

**ЗАДАНИЕ 1.** Вы – менеджер торгового предприятия «Аленький цветочек».

Затраты на сырье и упаковку 1 единицы продукта, на электроэнергию, транспортные расходы и др. составляют 32,5 ден.ед.

Затраты на персонал (окладная часть), аренду помещений, рекламный бюджет на развитие проекта, страховка, налоги и т.п. равны 3237500 ден.ед.

Цена изделия – 55 д.ед.

В отчетном году реализовано 175 тыс. изделий.

Сумма заемного капитала в общей сумме – 1 млн.д.ед., процентная ставка за кредит 35%, налог на прибыль - 30%.

На основании расчета операционного рычага сделайте вывод об изменении прибыли (ЕВИТ) предприятия.

*Алгоритм решения*

Деятельность любого предприятия, которое ставит своей целью получение прибыли, связано с предпринимательским риском.

Предпринимательский риск это неопределенность в отношении получения общей прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) от основной деятельности. Он обусловлен многими факторами, основные из которых — изменение спроса на продукцию предприятия, изменение цен на производимую продукцию, а также на сырье, материалы, повышение других затрат на производство и сбыт и тому подобное.

Существенной составляющей предпринимательского риска является так называемый операционный риск, измеряемый *уровнем операционного рычага* и зависящий от суммы условно-постоянных затрат предприятия (амортизационные отчисления, сумма процентов за заемные средства, арендная плата, административно-управленческие расходы, повременная заработная плата, расходы на рекламу и тому подобное).

Уровень операционного рычага ( $У_{o.p.}$ ), или сила воздействия операционного рычага показывает, на сколько процентов изменяется прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) с изменением выручки на 1%. Рассчитывают этот показатель по формуле:

$$У_{o.p.} = \frac{\text{валовая маржа}}{\text{прибыль (ЕВИТ)}}$$

Валовая маржа - это разница между выручкой и переменными расходами; прибыль в этой формуле определяется как сумма прибыли до уплаты суммы процентов по ссудам и налогов (ЕВИТ). Операционный рычаг воздействует на промежуточный финансовый результат - ЕВИТ.

Чем больше доля условно-постоянных расходов в общих расходах предприятия, тем выше уровень операционного рычага и в большей степени будет изменяться ЕВИТ с изменением выручки на 1%.

Сфера влияния операционного рычага приведена на рис. 1.

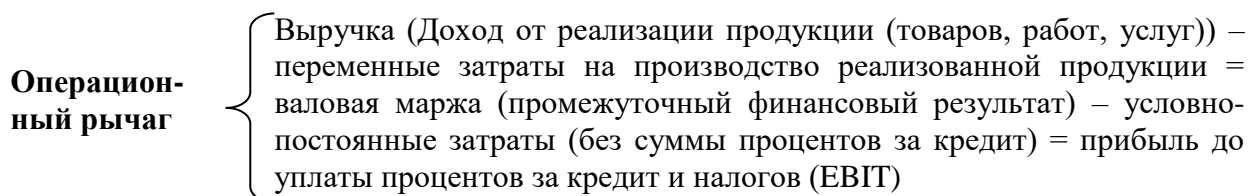


Рис. 1. Сфера влияния операционного рычага

### Тема 3.3. Управление рисками в операционной деятельности

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие риски характерны для операционной деятельности (сбой поставок, поломки, человеческий фактор, кибербезопасность)?

Вопрос 2. Дайте классификацию рисков субъекта ВЭД (страновой, валютный, транзакционный, логистический).

Вопрос 3. Опишите механизм управления рисками: идентификация, оценка (количественная/качественная), выбор метода (избежание, снижение, передача, принятие).

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. *Под понятием «риск» в современной научной литературе понимают:*

- 1) Непредвиденное обстоятельство, которое может произойти, а может не произойти.
- 2) Неблагоприятное явление, результат которого труднопредсказуем, но которое объективно в любой сфере человеческой деятельности.
- 3) Возможная опасность потерь, ущерба, убытка, вытекающая из специфики тех или иных видов деятельности или явлений природы.
- 4) Все ответы правильные.

2. *С точки зрения страхового менеджмента под риском понимается:*

- 1) Вероятное событие или совокупность событий, которые могут привести к убытку (ущербу) и на случай наступления, которых проводится страхование.
- 2) Вид ответственности, то есть определенная опасность, от которой проводится страхование.
- 3) Одно или совокупность явлений, при наступлении которых производятся выплаты из страхового фонда.
- 4) Все ответы правильные.

3. *Риски, связанные с возможным невозвратом суммы кредита и процентов по нему:*

- 1) Кредитные.
- 2) Коммерческие.
- 3) Финансовые.
- 4) Процентные.

4. *Риск прямых или косвенных потерь, вызванных ошибками или несовершенством процессов, систем в организации, недостаточной квалификацией персонала организации, а также иными неблагоприятными событиями нефинансовой природы (например, мошенничеством) – это...:*

- 1) Операционный риск.
- 2) Предпринимательский риск.
- 3) Коммерческий риск.
- 4) Неконтрактный риск.

5. *Наибольшее влияние на результаты функционирования предприятия-субъекта ВЭД, оказывают риски:*

- 1) Невыполнения контрагентами своих обязательств по платежам, риск повреждения оборудования при транспортировке, риск невыполнения плана поставок, валютный риск.
- 2) Прямых или косвенных потерь, вызванных ошибками или несовершенством процессов, систем в организации, недостаточной квалификацией персонала организации, а также иными неблагоприятными событиями нефинансовой природы.

3) Связанные с возможным невозвратом суммы кредита и процентов по нему.

4) В процессе реализации сделки.

#### Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Картирование операционных рисков на промышленном предприятии.
2. Хеджирование валютных рисков в операционной деятельности экспортера.
3. Страхование производственных рисков: виды, практика.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

### **Тема 3.4. Эффективность операционной деятельности предприятия**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое эффективность? Отличие эффективности от результативности (doing things right vs doing right things).

Вопрос 2. Какие показатели характеризуют эффективность операционной деятельности (ROI, ROA, производительность труда, использование мощности, доля брака, OEE)?

Вопрос 3. Как проводится оценка экономической эффективности

операционных решений (сравнение затрат и результатов, срок окупаемости, NPV)?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. *Соотношение результата и затрат на его получение – это:*

- 1) Эффективность.
- 2) Результативность.
- 3) Производительность.
- 4) Конкурентоспособность.

2. *Способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам, характеризует ....\*

- 1) Результативность.
- 2) Эффективность.
- 3) Производительность.
- 4) Конкурентоспособность.

3. *Выберите правильное утверждение:*

1) Собственники и менеджеры предприятия должны системно направлять усилия на повышение эффективности операционной деятельности предприятия.

2) Собственники и менеджеры предприятия должны обращать внимание только на экономическую эффективность, так как от нее зависит возможность дальнейшего развития предприятия.

3) Собственники и менеджеры предприятия должны обращать внимание только на социальную и психологическую эффективность, так как это позволит улучшить морально-психологический климат и условия жизнедеятельности работников предприятия и повысит производительность труда.

4) Собственники и менеджеры предприятия должны обращать внимание исключительно на повышение технологической эффективности, т.к. от внедрения в производственный процесс новых техник и технологий позволит сократить время производственного цикла, снизить объем брака и т.д.

4. *Результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей называется:*

- 1) Эффективностью управления.
- 2) Эффективностью управленческого решения.
- 3) Производительностью труда.
- 4) Конкурентоспособностью.

5. *Выберите правильное утверждение...*

1) Экономическая эффективность управленческого решения является результирующей эффективностью; какие бы управленческие решения ни

принимались (в любом направлении деятельности предприятия), они приведут к изменению экономической эффективности.

2) Экономическая эффективность управленческого решения - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию.

3) К показателям, характеризующим экономическую эффективность управленческих решений, относят объем производства и реализации продукции, выручку от реализации продукции, чистую прибыль, себестоимость продукции и др.

4) Все ответы верны.

#### Доклад:

Подготовка групповых докладов с обсуждением.

#### Тематика докладов:

1. Комплексная методика оценки эффективности операционной деятельности (система сбалансированных показателей, КРІ производственного блока).

2. Расчет общей эффективности оборудования (ОЕЕ) на примере реального предприятия.

3. Бенчмаркинг операционной эффективности в отрасли.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

### Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

### Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

#### Критерии оценивания презентации:

Балл	Критерии
3	Содержание работы полностью соответствует теме исследования и излагается последовательно. Достигнуто стилевое единство и выразительность текста. Работа отличается словарным запасом, богатством синтаксических конструкций и точностью словоупотребления. Фактические ошибки отсутствуют. Соблюден единый стиль оформления. Использовано не более трех цветов на слайде.
2	Содержание работы соответствует теме исследования. Достигнуто стилевое единство и выразительность текста. В работе допущена фактическая ошибка. Допускается 3 -4 недочета. Наиболее важная информация располагается в центре экрана. Используются шрифты разных типов. Допускается незначительная перегрузка слайда информацией.
1	В работе допущены существенные отклонения от темы. Имеются отдельные фактические неточности. Допущены нарушения в последовательности изложения. Беден словарь, встречается неправильное словоупотребление. Стиль работы не отличается единством, речь недостаточно выразительна. Допущены нарушения в расположении информации, в перегрузке слайдов информацией. Единый стиль оформления нарушен. Использовано более трех цветов на слайде.
0*	Выставляется при отсутствии глубокого анализа рассматриваемой проблемы, если обучающийся не сформулировал различные точки зрения, а также не представил собственный взгляд на исследуемую проблему, при не понимании информации, не умении доносить информацию слушателям. Содержание не отражает цели работы.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Критерии оценивания расчетных заданий:

Балл	Критерии
4	выставляется, если задача решена правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует теоретические знания и аналитические способности, свободно владеет научной терминологией, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин
3	выставляется, если логика решения задачи правильная, но допущены незначительные математические ошибки в расчетах, присутствуют неточности в выводах; обучающийся допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией
2	выставляется, допущены существенные ошибки в расчетах и выводах; обучающийся допускает неточности при оперировании научной терминологией
1	ставится, если задача решена при активной помощи преподавателя, обучающийся имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, а также при использовании научной терминологии
0	выставляется обучающемуся, если обнаруживается существенное непонимание проблемы, нет верного ответа ни на один вопрос

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работ в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ – 1.**

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

#### ***Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента***

#### **Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент**

1. Дайте определение операционного менеджмента. В чем его главное отличие от стратегического менеджмента?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные виды операционных систем (производственные, сервисные, смешанные).
3. Опишите модель «вход-процесс-выход» применительно к операционной деятельности предприятия.
4. Какие ключевые задачи решает операционный менеджмент в системе управления организацией?
5. Назовите современные тенденции и вызовы в операционном менеджменте (например, Индустрия 4.0, цифровизация).

### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

*1. Что является основным объектом управления в операционном менеджменте?*

- А) Финансовые потоки предприятия
- Б) Процессы трансформации ресурсов в готовые продукты или услуги
- В) Маркетинговые коммуникации с потребителями
- Г) Кадровая политика организации

*2. Какая из перечисленных операционных систем относится к сервисным?*

- А) Нефтеперерабатывающий завод
- Б) Сборочный цех автомобильного завода
- В) Стоматологическая клиника
- Г) Хлебопекарня

*3. Что из перечисленного является выходом (выходным потоком) в модели «вход-процесс-выход» для производственного предприятия?*

- А) Квалифицированный персонал
- Б) Сырье и материалы
- В) Готовая продукция
- Г) Производственное оборудование

4. Какая задача НЕ относится к ключевым задачам операционного менеджмента?

- А) Разработка новой корпоративной миссии
- Б) Управление запасами
- В) Планирование производственной мощности
- Г) Организация производственного процесса

5. Что из перечисленного является современным трендом в операционном менеджменте?

- А) Максимальное увеличение складских запасов
- Б) Полная автоматизация всех процессов без участия человека
- В) Цифровизация и внедрение концепции «Индустрия 4.0»
- Г) Отказ от статистического контроля качества

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Тема 1.2. Стратегии управления операциями

1. Что такое операционная стратегия? Как она связана с корпоративной и конкурентной стратегиями?

2. Перечислите основные конкурентные приоритеты операционной стратегии (стоимость, качество, скорость, гибкость, сервис).

3. В чем суть стратегии «бережливого производства» (Lean production)? Назовите его ключевые принципы.

4. Опишите стратегию «точно вовремя» (Just-in-Time, JIT) и ее влияние на управление запасами.

5. Что означает «стратегия аутсорсинга» в операционном менеджменте? Приведите примеры операций, которые часто передаются на аутсорсинг.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же

	исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Что такое операционная стратегия?*

- А) План маркетингового продвижения продукции
- Б) Долгосрочный план использования производственных ресурсов для достижения конкурентных преимуществ

В) Краткосрочный график выпуска продукции на месяц

Г) Финансовый план предприятия

*2. Какой конкурентный приоритет предполагает способность быстро выпускать новую продукцию или адаптироваться к изменениям спроса?*

А) Низкая стоимость

Б) Высокое качество

В) Гибкость

Г) Быстрая доставка

*3. Какой из принципов соответствует стратегии «бережливого производства» (Lean)?*

А) Создание максимальных страховых запасов

Б) Непрерывное устранение потерь (времени, материалов, брака)

В) Выпуск продукции крупными партиями

Г) Максимальная загрузка оборудования без учета спроса

*4. Система «Точно вовремя» (Just-in-Time) предполагает, что материалы должны поступать...*

А) За месяц до начала производства

Б) Крупными партиями на склад

В) Непосредственно к моменту использования в производстве

Г) По окончании производственного цикла

*5. Что означает стратегия аутсорсинга в операционном менеджменте?*

А) Расширение собственного производства

Б) Передача непрофильных операций и функций внешним подрядчикам

В) Слияние с поставщиком сырья

## Г) Полный отказ от контроля качества

### Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Доклад.

Подготовка докладов по разделу «Теоретические основы операционного менеджмента». Групповые доклады с обсуждением теоретических основ развития и становления операционного менеджмента.

### Тематика докладов:

1. Эволюция операционного менеджмента: от научной организации труда (Тейлор, Форд) до цифровых экосистем.
2. Сравнительный анализ операционных систем: производственные, сервисные и смешанные.
3. Модель «вход-процесс-выход» как универсальный инструмент анализа операционной деятельности.
4. Современные вызовы операционного менеджмента: глобализация цепочек поставок, цифровизация и требования ESG.
5. Роль операционного менеджмента в достижении целей устойчивого развития (SDGs).

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением

требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

## КТ-2

### Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента

#### **Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии**

1. Дайте определение производственного процесса. Из каких основных стадий (фаз) он состоит?
2. В чем отличие непрерывного (поточного) производства от дискретного (единичного и серийного)? Приведите примеры.
3. Что такое производственная мощность предприятия и как она рассчитывается (формула)?
4. Какие методы используются для оптимизации производственного процесса (например, параллельный/последовательный/параллельно-последовательный виды движения предметов труда)?
5. Опишите назначение и содержание оперативно-производственного планирования (ОПП).

#### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Какое производство характеризуется широкой номенклатурой и малыми объемами выпуска каждого изделия (часто штучно)?*

- А) Массовое
- Б) Серийное
- В) Единичное
- Г) Поточное

*2. Производственная мощность предприятия — это ...*

А) Количество станков в цехе  
 Б) Максимально возможный выпуск продукции в единицу времени при эффективном использовании ресурсов

В) Фактический выпуск продукции за прошлый месяц

Г) Стоимость основных фондов

*3. При каком виде движения предметов труда передача деталей на следующую операцию осуществляется немедленно после окончания обработки (без ожидания)?*

- А) Последовательный
- Б) Параллельный
- В) Параллельно-последовательный
- Г) Циклический

*4. Оперативно-производственное планирование (ОПП) решает вопрос ...*

- А) Разработки миссии предприятия

- Б) Детализации производственного плана на короткие промежутки времени (дни, смены)
  - В) Найма персонала
  - Г) Утверждения годового бюджета
5. Какое производство является непрерывным (поточным)?
- А) Строительство космического корабля
  - Б) Мебельный цех по индивидуальным заказам
  - В) Нефтеперерабатывающий завод
  - Г) Ремонтная мастерская

## Тема 2.2. Операционное управление качеством

1. Раскройте содержание понятия «качество продукции» с точки зрения операционного менеджмента.
2. Какие инструменты статистического контроля качества вы знаете (диаграмма Парето, контрольные карты Шухарта и др.)?
3. В чем суть цикла Деминга (PDCA) и как он применяется в управлении качеством?
4. Что такое Всеобщее управление качеством (TQM)? Назовите его основные принципы.
5. Опишите модель управления качеством на основе стандартов ISO 9000. Какие требования она предъявляет к операционным процессам?

### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  
Выбрать один правильный ответ.

1. Какой инструмент статистического контроля качества используется для выявления главных причин брака по принципу «20/80»?

- А) Контрольная карта Шухарта
- Б) Диаграмма Парето
- В) Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)
- Г) Гистограмма

2. Цикл Деминга (PDCA) состоит из этапов:

- А) Планирование → Организация → Мотивация → Контроль
- Б) Планируй → Делай → Проверяй → Воздействуй
- В) Закупка → Производство → Сбыт → Сервис
- Г) Анализ → Проектирование → Изготовление → Тестирование

3. Что означает аббревиатура TQM?

- А) Total Quality Management (Всеобщее управление качеством)
- Б) Time Quality Measurement (Измерение качества времени)
- В) Technical Quality Manual (Техническое руководство по качеству)
- Г) Transaction Quality Model (Модель транзакционного качества)

4. Какой из принципов HE относится к Всеобщему управлению качеством (TQM)?

- А) Ориентация на потребителя
- Б) Постоянное улучшение процессов
- В) Соккрытие ошибок от руководства
- Г) Вовлечение всех сотрудников

5. Стандарты ISO 9000 регламентируют...

- А) Технические характеристики продукции
- Б) Требования к системе менеджмента качества процессов
- В) Финансовую отчетность предприятия
- Г) Правила охраны труда

### Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте

1. Дайте определение проекта и проектной деятельности. Чем проект отличается от регулярного производственного процесса?

2. Что такое критический путь в сетевом графике проекта? Почему его важно определять?

3. Назовите основные фазы жизненного цикла проекта применительно к операционному менеджменту.

4. Какие методы используются для календарного планирования проектов (диаграмма Ганта, PERT, CPM)?

5. Какие риски характерны для реализации проектов в операционной сфере (например, внедрение нового оборудования)?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Что является главным отличием проекта от регулярного производственного процесса?*

- А) Более высокое качество продукции
- Б) Уникальность и ограниченность во времени
- В) Большой бюджет
- Г) Использование компьютеров

*2. Критический путь в сетевом графике — это ...*

- А) Самый короткий путь выполнения проекта
- Б) Путь, не имеющий резервов времени по срокам выполнения работ
- В) Последовательность работ, выполняемых одним подразделением
- Г) Путь, содержащий максимальное количество работ

*3. Какой инструмент календарного планирования представляет собой ленточную диаграмму, показывающую длительность и последовательность задач?*

- А) Сетевой график
- Б) Диаграмма Ганта
- В) Матрица RACI
- Г) Дерево решений

*4. Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) используется для...*

- А) Оценки затрат проекта

- Б) Анализа рисков при неопределенности сроков выполнения работ
- В) Управления качеством проекта
- Г) Найма проектной команды

5. Какая фаза жизненного цикла проекта следует после стадии

«Планирование»?

- А) Завершение
- Б) Инициация
- В) Исполнение (реализация)
- Г) Аудит

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Доклад.

Подготовка докладов по разделу «Функциональные области операционного менеджмента». Групповые доклады с обсуждением теоретических основ развития и становления операционного менеджмента.

Тематика докладов:

1. Методы оптимизации производственного процесса: выбор вида движения предметов труда (последовательный, параллельный, параллельно-последовательный).

2. Инструменты статистического контроля качества: практическое применение диаграммы Парето, контрольных карт Шухарта и диаграммы Исикавы.

3. Внедрение системы TQM (Всеобщего управления качеством) на предприятии: этапы, типичные ошибки и факторы успеха.

4. Управление проектами в операционном менеджменте: как построить сетевой график и найти критический путь.

5. Интеграция методов Lean и Six Sigma в операционное управление качеством.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной

теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

### КТ-3

#### Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента

##### **Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности**

1. Каковы основные источники финансирования операционной деятельности предприятия (собственные и заемные)?
2. Что такое оборотный капитал и как он связан с операционной

деятельностью? Из каких элементов он состоит?

3. Как рассчитывается продолжительность операционного цикла и почему важно ее сокращать?

4. Опишите роль бюджетирования в операционном менеджменте. Какие виды операционных бюджетов вы знаете?

5. Как оценивается потребность предприятия в дополнительном финансировании для поддержания операционной деятельности?

#### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

#### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Какой из перечисленных элементов входит в оборотный капитал предприятия?*

- А) Здание заводоуправления
- Б) Патент на изобретение
- В) Запасы сырья и материалов
- Г) Акции другой компании

*2. Операционный цикл — это период времени от...*

- А) Получения кредита до его возврата
- Б) Поступления материалов на склад до оплаты готовой продукции покупателем
- В) Найма сотрудника до его увольнения

Г) Регистрации компании до первой прибыли

3. Какой из источников финансирования относится к собственным (внутренним)?

- А) Банковский кредит
- Б) Выпуск облигаций
- В) Нераспределенная прибыль
- Г) Лизинг оборудования

4. *Операционный бюджет* — это документ, который отражает...

- А) Плановые доходы и расходы по основной деятельности предприятия
- Б) Инвестиции в строительство нового цеха
- В) Дивидендную политику
- Г) Уставный капитал

5. Для расчета потребности в дополнительном финансировании операционной деятельности используется показатель...

- А) Количество сотрудников
- Б) Продолжительность финансового цикла
- В) Количество выпускаемой продукции в натуральном выражении
- Г) Ставка по вкладам

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Тема 3.2. Управление затратами предприятия

1. Дайте определение операционных затрат. Приведите примеры переменных и постоянных затрат в производстве.

2. Что такое точка безубыточности и как она рассчитывается? Поясните практическое применение этого показателя.

3. В чем суть методов учета затрат: директ-костинг и абсорпшен-костинг? Каковы их различия?

4. Как классифицируются затраты для целей управления (релевантные и нерелевантные, контролируемые и неконтролируемые)?

5. Назовите основные способы снижения операционных затрат без потери качества продукции.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает

	правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Какие затраты относятся к переменным?*

- А) Амортизация здания заводууправления
- Б) Заработная плата администрации
- В) Расход сырья на единицу продукции
- Г) Арендная плата за офис

*2. Точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается*

*как...*

- А) Постоянные затраты / Цена единицы продукции
- Б) Переменные затраты / (Цена – Постоянные затраты)
- В) Постоянные затраты / (Цена – Переменные затраты на единицу)
- Г) Выручка / Переменные затраты

*3. Метод директ-костинг предполагает, что себестоимость продукции*

*включает...*

- А) Только переменные затраты
- Б) Только постоянные затраты
- В) Все производственные затраты (и переменные, и постоянные)
- Г) Только затраты на оплату труда

*4. Что такое нерелевантные затраты для принятия управленческого решения?*

- А) Затраты, которые различаются в альтернативных вариантах
- Б) Затраты, которые одинаковы во всех альтернативах и не влияют на выбор
- В) Затраты на рекламу

Г) Непредвиденные расходы

5. Какой способ снижения затрат наиболее эффективен в долгосрочной перспективе?

А) Использование более дешевых, но некачественных материалов

Б) Оптимизация производственного процесса и устранение потерь

В) Увольнение части сотрудников без пересмотра процессов

Г) Переход на ручной труд вместо автоматизации

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Тема 3.3. Управление рисками предприятия

1. Какие виды рисков относятся к операционным (сбои поставок, поломки оборудования, человеческий фактор и др.)?

2. Опишите этапы процесса управления операционными рисками (идентификация, оценка, минимизация, мониторинг).

3. Какие методы снижения операционных рисков вы знаете (резервирование, диверсификация, страхование)?

4. Что такое карта рисков и как она используется в операционном менеджменте?

5. Как построить систему раннего предупреждения (Early Warning System) для операционных рисков?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не

	умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

*1. Какой из перечисленных рисков относится к операционным?*

- А) Валютный риск
- Б) Поломка критического оборудования
- В) Падение фондового рынка
- Г) Изменение налогового законодательства

*2. Какой метод снижения операционных рисков предполагает создание страховых запасов и дублирование узлов оборудования?*

- А) Диверсификация
- Б) Резервирование
- В) Страхование
- Г) Хеджирование

*3. Что такое карта рисков?*

- А) Финансовый отчет предприятия
- Б) Матрица, где риски оцениваются по вероятности и уровню ущерба
- В) Географическая карта расположения производственных объектов
- Г) Календарный план мероприятий

*4. Система раннего предупреждения (Early Warning System) предназначена для...*

- А) Подавления уже возникшего риска
- Б) Выявления слабых сигналов о возможном риске до его реализации
- В) Составления бухгалтерской отчетности
- Г) Обучения персонала

*5. Какой этап управления рисками является первым?*

- А) Мониторинг и контроль
- Б) Выбор метода воздействия
- В) Идентификация рисков
- Г) Оценка эффективности мероприятий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Тема 3.4. Эффективность операционной деятельности предприятия

1. Перечислите основные показатели эффективности операционной деятельности (KPI).

2. Как рассчитываются и интерпретируются показатели: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость?

3. Что такое показатель ОЕЕ (Overall Equipment Effectiveness) и из каких трех компонентов он складывается?

4. Как оценить эффективность операционной деятельности с помощью модели «затраты — качество — время» (тройственное ограничение)?

5. В чем разница между операционной эффективностью и стратегической эффективностью? Приведите примеры.

#### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

#### Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

1. Что показывает показатель производительности труда?

- А) Прибыль на одного работника
- Б) Выпуск продукции на одного работника в единицу времени
- В) Стоимость оборудования на одного работника
- Г) Количество работников на единицу площади

2. Фондоотдача рассчитывается как...

- А) Выручка / Среднегодовая стоимость основных фондов
- Б) Прибыль / Выручка
- В) Основные фонды / Численность работников
- Г) Себестоимость / Выручка

3. Показатель ОЕЕ (Overall Equipment Effectiveness) учитывает три компонента: доступность, производительность и ...

- А) Себестоимость
- Б) Качество (доля годной продукции)
- В) Энергопотребление
- Г) Численность операторов

4. Какое из утверждений верно для операционной эффективности?

- А) Она всегда совпадает со стратегической эффективностью
- Б) Она означает выполнение процессов с минимальными затратами и потерями
- В) Она измеряется только финансовыми показателями
- Г) Она не зависит от квалификации персонала

5. Какой KPI наиболее полно характеризует эффективность операционной деятельности производственного предприятия?

- А) Количество выданных зарплат
- Б) Процент брака от общего объема выпуска
- В) Количество проведенных совещаний
- Г) Количество заключенных договоров

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия		
85-100	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Доклад.

Подготовка докладов по разделу «Эффективность операционного менеджмента». Групповые доклады с обсуждением теоретических основ развития

и становления операционного менеджмента.

Тематика докладов:

1. Управление оборотным капиталом в операционной деятельности: как сократить продолжительность операционного и финансового циклов.
2. Анализ безубыточности как инструмент операционного планирования.
3. Практические методы снижения операционных рисков на производственном предприятии.
4. Современные KPI операционной деятельности: OEE, производительность труда, уровень сервиса (OTIF – On Time In Full).
5. Цифровая трансформация операционной деятельности: как технологии (IoT, ERP, цифровые двойники) повышают эффективность.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения,

		логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, содержащий теоретические вопросы и практические задания. Ответы представляются в письменном виде с развернутым изложением теоретических положений и хода решения задач.

### **Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент Типовые оценочные материалы**

*Задание закрытого типа (выбор одного ответа).*

*Система, преобразующая входы (ресурсы) в выходы (товары/услуги) с целью удовлетворения потребностей потребителей, называется:*

- a) Финансовая система.
- b) Операционная система
- c) Маркетинговая система
- d) Инновационная система

*Задание закрытого типа на установление соответствия.*

*Соотнесите этап развития операционного менеджмента с его ключевой характеристикой:*

Этап	Характеристика
1. Научный менеджмент (1900–1930)	А. Гибкие производственные системы, СІМ, TQM
2. Массовое производство (1930–1980)	Б. Бережливое производство, аутсорсинг, глобализация
3. Компьютеризация (1980–2000)	В. Разделение труда, хронометраж, нормирование
4. Эпоха цифровизации (2000–н.в.)	Г. Конвейер, эффект масштаба, стандартизация
	Д. Цифровые двойники, аддитивные технологии, ESG

*Задание комбинированного типа (с обоснованием).*

*Выберите верное утверждение о взаимосвязи операционного менеджмента и маркетинга:*

А) Маркетинг определяет, что производить, а операционный менеджмент — как производить и доставлять.

Б) Операционный менеджмент и маркетинг не пересекаются в управлении запасами.

В) Только маркетинг отвечает за удовлетворенность клиента.

*Ответ:*

*Обоснование:*

*Задание открытого типа (расчетное).*

*Производственная компания выпускает 10 000 единиц продукции в месяц. Постоянные затраты — 500000 руб., переменные затраты на единицу — 200 руб., цена реализации — 350 руб. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении. Сделайте вывод о запасе финансовой прочности при текущем объеме продаж.*

*(Решение:  $Q = 500\,000 / (350 - 200) = 3334$  ед.; в стоимостном:  $3334 \times 350 = 1\,166\,900$  руб.; запас прочности =  $(10\,000 - 3334) / 10\,000 = 66,7\%$  – высокий.)\**

## **Тема 1.2. Стратегии управления операциями**

*Типовые оценочные материалы*

*Задание закрытого типа (выбор нескольких ответов).*

*Какие факторы относятся к внешним факторам, влияющим на операционную стратегию?*

1. Квалификация персонала
2. Технологические тренды
3. Миссия компании
4. Действия конкурентов
5. Корпоративная культура

*Задание комбинированного типа.*

*Компания выбрала стратегию дифференциации. Какое решение операционного менеджера лучше всего соответствует этой стратегии?*

А) Минимизация запасов сырья.

Б) Инвестиции в гибкое оборудование для выпуска уникальных моделей

В) Снижение численности ОТК

*Обоснование:*

*Задание открытого типа (аналитическое).*

*Предприятие планирует реализовать продукцию по цене 600 руб. за единицу продукции, переменные затраты составляют 240 руб., постоянные затраты 1200000 руб. Планируемый объем продаж - 4500 шт.*

Отдел маркетинга предлагает снизить цену до 540 руб., что увеличит объем на 25%. Оцените изменение прибыли. Целесообразна ли такая стратегия?

## **Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента**

### **Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии**

#### **Оценочные материалы**

*Задание закрытого типа на установление последовательности*

*Расположите этапы планирования производственной мощности в правильном порядке:*

- А) Оценка текущей загрузки оборудования
- Б) Прогнозирование спроса
- В) Выявление узких мест
- Г) Расчет необходимой мощности
- Д) Принятие решения о расширении или сокращении мощности

*Задание открытого типа*

Предприятие работает в две смены по 8 часов, 250 дней в году. Плановые простои — 10%. Норма времени на изделие — 0,5 часа. Рассчитайте годовую производственную мощность. Какие факторы могут снизить фактическую мощность по сравнению с расчетной?

### **Тема 2.2. Операционное управление качеством**

*Задание комбинированного типа*

*К какому виду затрат на качество относятся расходы на обучение персонала методам статистического контроля?*

- А) Затраты на предупреждение (prevention costs)
- Б) Затраты на оценку (appraisal costs)
- В) Затраты на внутренний брак
- Г) Затраты на внешний брак

*Обоснование:*

*Задание открытого типа*

На предприятии доля брака составляла 4%. После внедрения TQM брак снизился до 1,5%. Годовой объем выпуска — 200000 ед., себестоимость единицы — 500 руб., цена бракованной продукции как утиля — 50 руб. Рассчитайте годовую экономию от снижения брака.

## Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте

### Задание закрытого типа на соответствие

Процесс управления проектом	Характеристика
1. Инициация	А. Контроль отклонений по срокам и бюджету
2. Планирование	Б. Разработка устава, назначение РМ
3. Исполнение	В. Определение WBS, сетевого графика
4. Мониторинг	Г. Координация команд, распределение ресурсов
	Д. Управление рисками проекта, реагирование на изменения

### Задание открытого типа (сетевой график)

Работы по запуску новой линии: А (4 дня), Б (3 дня, после А), В (5 дней, после А), Г (2 дня, после Б и В). Постройте сеть, определите критический путь и минимальную длительность.

## Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента

### Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности

#### Задание комбинированного типа

Рассчитайте силу воздействия операционного рычага, если выручка — 10 млн руб., переменные затраты — 6 млн руб., постоянные затраты — 2 млн руб.

А) 2,0

Б) 1,5

В) 4,0

Обоснование:

#### Задание открытого типа

Предприятие имеет кредит в 5 млн руб. под 20% годовых. Ставка налога на прибыль — 20%. Эффект финансового рычага (EFL), если рентабельность активов 25%?

## Тема 3.2. Управление затратами предприятия

### Задание закрытого типа (выбор нескольких)

Какие затраты в деятельности экспортера относятся к транзакционным?

1. Пошлина на импорт сырья

2. Расходы на заключение контракта с иностранным покупателем

3. Стоимость сырья

4. Расходы на валютное страхование

## 5. Амортизация оборудования

### *Задание открытого типа*

Рассчитайте себестоимость продукции при директ-костинг и абсорпшен-костинг, если: переменные затраты на ед. — 120 руб., постоянные — 600 000 руб., объем выпуска — 20 000 ед., остаток на начало — 0, продано — 18 000 ед.\*

## **Тема 3.3. Управление рисками предприятия**

### *Задание на установление соответствия*

Метод управления риском	Пример
1. Избежание	А. Резервный фонд на ремонт
2. Снижение	Б. Отказ от работы с контрагентом с плохой репутацией
3. Передача	В. Страхование груза
4. Принятие	Г. Внедрение системы дублирования оборудования
	Д. Распределение заказов между несколькими проверенными поставщиками

### *Задание комбинированного типа*

Вероятность поломки станка — 0,1, убыток — 2 млн руб. Страховка стоит 250 тыс. руб. Рассчитайте ожидаемый убыток без страховки. Стоит ли страховать?

## **Тема 3.4. Эффективность операционной деятельности предприятия**

### *Задание закрытого типа*

*Показатель ОЕЕ (Overall Equipment Effectiveness) учитывает:*

- А) Только загрузку оборудования
- Б) Доступность, производительность и качество
- В) Только процент брака
- Г) Коэффициент сменности

### *Задание открытого типа*

Фактическое время работы станка — 340 часов (плановое 400). Время работы с номинальной скоростью — 300 часов. Выпущено 5400 изделий (норма 20 изд./час). Брак — 200 изделий. Рассчитайте ОЕЕ.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

### *Подготовка к лекциям.*

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять

еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### *Самостоятельная работа на лекции.*

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### *Подготовка к практическим занятиям.*

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть

и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### *Структура практического занятия:*

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может включать следующие виды работ:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического (расчетного) задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

#### *Работа с литературными источниками.*

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями,

научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

Беганская, И. Ю. Операционный менеджмент : учебное пособие для обучающихся 2-го курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») всех форм обучения / И. Ю. Беганская, О. Н. Николаева, С. В. Чернобаева ; Министерство науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025. – 332 с.

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И.Ю. Беганская, С.Н. Науменко, Ю.А. Мишина. – Донецк: ГОУ ВПО ДонАУиГС, 2019. – 561с.

2. Воронин А. Д., Королев А. В. Операционный менеджмент: Учебник. - Издательство «Вышэйшая школа», 2022. – 318 с.

3. Кашицына, Т. Н. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-9984-1114-4. – Электрон. дан. (2,71 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

4. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.: ил. – Библиограф.: с, 140-141

5. Международный менеджмент : учебное пособие / Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Кулешова, А. Э. Кулешов, Ю. А. Мишина ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 241 с.

6. Менеджмент организации : учебник / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова, М.А. Малик, Л.В. Кулешова. - Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

7. Операционный менеджмент : учебник / коллектив авторов ; под ред. А.В. Трачука. — Москва : КНОРУС, 2017. — 360 с. — (Бакалавриат и магистратура).

8. Операционный менеджмент: Учебное пособие. MBA, MANCOSA–НГУЭУ / Пер. с англ. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 206 с [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://staff.tiame.uz/>

9. Петрова И.В. Операционный менеджмент: учебное пособие / И.В. Петрова, И.А. Герасименко, А.С. Довгань. – Донецк: ГОУ ВПО ДонГУУ, 2016. – 177 с.

10. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. Операционный менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. — 544 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»)

11. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. В. А. Козловского. - М.: ИНФРА-М, 2003.- 574с. - (Серия «Высшее образование»)

12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®): пятое издание. - Project Management Institute. – 2013. – 586 с.

13. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 187 с. — (Высшее образование)

14. Стерлигова, А. Н. Управление операционной средой организации [Текст] : учебное пособие / А. Н. Стерлигова. — М.: 2012.

15. Чейз, Р.Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобе / 8-е издание; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 704 с. - ISBN 5-8459-0157-X (рус.).

16. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебное пособие для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 75 с.

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронно-библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>