

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 14:52:28  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
**для текущего контроля успеваемости и**  
**промежуточной аттестации обучающихся**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.23. Операционный менеджмент**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление малым бизнесом  
(наименование образовательной программы)

Бакалавр  
(квалификация)

Очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Жукова А.О., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине (модулю) «Операционный менеджмент»

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1.1

Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Управление малым бизнесом»
Количество разделов дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений (Б1.В.23)
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, расчетные задачи, тестовые задания, контроль знаний по разделу
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	7
<b>Общая трудоемкость (академ.часов)</b>	144
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	58
Лекционные занятия	28
Семинарские занятия	28
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	57
<b>КЭ/КАТТЭК/СРэк</b>	2/9/18
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 1.2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ПК-6.1	Планирует операционную (производственную) деятельность компании с использованием	<b>Знать:</b>	
		операционную (производственную) деятельность компании; процессный и проектный подходы;	ПК-6.1 3-1 ПК-6.1 3-2 ПК-6.1 3-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
	<i>процессного и проектного подходов</i>	операционную (производственную); деятельность компании и процессный и проектный подходы.	
		<b>Уметь:</b>	
		планировать операционную (производственную) деятельность компании; использовать процессный и проектный подход; планировать операционную (производственную); деятельность компании и использовать процессный и проектный подход.	ПК-6.1 У-1 ПК-6.1 У-2 ПК-6.1 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		основами управления операционной деятельностью; основами процессного и проектного подхода; основами управления операционной деятельностью и основами процессного и проектного подхода.	ПК-6.1 В-1 ПК-6.1 В-2 ПК-6.1 В-3
ПК-3.4	<i>Анализирует показатели эффективности и результативности процессов (административных регламентов)</i>	<b>Знать:</b>	
		показатели результативности процессов (административных регламентов); показатели эффективности процессов (административных регламентов); показатели эффективности и результативности процессов (административных регламентов).	ПК-3.4 З-1
			ПК-3.4 З-2
			ПК-3.4 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		анализировать показатели результативности процессов (административных регламентов); анализировать показатели эффективности процессов (административных регламентов); анализировать показатели эффективности и результативности процессов (административных).	ПК-3.4 У-1
			ПК-3.4 У-2
			ПК-3.4 У-3
		<b>Владеть:</b>	
			ПК-3.4 В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		навыками анализа показателей эффективности процессов (административных регламентов);	ПК-3.4 В-2
		навыками анализа показателей эффективности процессов (административных регламентов);	ПК-3.4 В-3
		навыками анализа показателей эффективности и результативности процессов (административных регламентов).	
ПК-2.5	<i>Разрабатывает разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов)</i>	<b>Знать:</b>	
		разделы структурных подразделений (отделов, цехов);	ПК-2.5 З-1
		разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании;	ПК-2.5 З-2
		разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов).	ПК-2.5 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		разрабатывать разделы комплексных планов коммерческой деятельности компании;	ПК-2.5 У-1
		разрабатывать разделы комплексных планов производственной, финансовой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов);	ПК-2.5 У-2
		разрабатывать разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов).	ПК-2.5 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		навыками разработки разделов комплексных планов коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов);	ПК-2.5 В-1
		навыками разработки разделов комплексных планов производственной, финансовой деятельности компании и ее	ПК-2.5 В-2
		навыками разработки разделов комплексных планов производственной, финансовой деятельности компании и ее	ПК-2.5 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		структурных подразделений (отделов, цехов); навыками разработки разделов комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов).	

Таблица 1.3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Системный подход к управлению операциями</b>				
1.	Тема 1.1. Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, расчетная задача
2.	Тема 1.2. Объект и предмет операционного менеджмента	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, решение расчетной задачи
3.	Тема 1.3. Управление операциями в производстве	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, решение расчетной задачи, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Оперативное управление производством</b>				
4.	Тема 2.1. Факторы развития производственных мощностей	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, реферат, доклад, решение расчетной задачи,
5.	Тема 2.2. Управление основной операционной деятельностью	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, решение расчетной задачи
6.	Тема 2.3. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, решение расчетной задачи, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
<b>Раздел 3. Управление операциями и операционной стратегией компании</b>				
7.	Тема 3.1. Управление операциями в сфере услуг	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, доклад, решение расчетной задачи

8.	Тема 3.2. Разработка операционной стратегии компании	7	ПК-3.4 ПК-2.5 ПК-6.1	Устный опрос, реферат, доклад, решение расчетной задачи, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)
----	--	---	----------------------------	--

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Операционный менеджмент»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
		СЗ*			Всего за тему	КЗР	СР	ИЗ
	ЛЗ	УО	ТЗ	СЗ				
Р.1.Т.1.1	1	2	1	2	6	1	1       2	
Р.1.Т.1.2	1	2	1	2	6	0		
Р.1.Т.1.3	1	2	1	2	6	1  0		
Р.2.Т.2.1	1	2	1	2	6			
Р.2.Т.2.2	1	2	1	2	6			
Р.2.Т.2.3	1	2	1	2	6	1  0		
Р.3.Т.3.1	1	2	1	2	6			
Р.3.Т.3.2	1	2	1	2	6			1  0
Итого: 100б	8	16	8	16	48	30	12	10

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

СЗ – ситуационные задания;

СЗ\* – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ**

#### **Тема 1.1. Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием**

1. Перечислите основные этапы развития операционного менеджмента.
2. Поясните содержание модели «5Р операционного менеджмента» и возможности ее использования в управлении организацией.
3. Какие из обязанностей менеджера по операциям вы считаете наиболее важными?
4. Поясните значения терминов «производство», «операция», «бизнес-процесс».
5. Перечислите составные элементы операционной системы организации.
6. Поясните связь понятий «операция» и «бизнес-процесс».
7. Какие стороны и характеристики процессов рассматривают в операционном менеджменте в настоящее время?
8. Как процессы влияют на содержание объекта управления в менеджменте?
9. Объясните содержание понятия «деятельность».
10. Каким образом деятельность организации может быть интегрирована во внутренней и во внешней среде бизнеса?
11. Приведите примеры инструментария операционной, функциональной, межфункциональной и межорганизационной интеграции деятельности.
12. Инструментами какого уровня интеграции деятельности являются стандарты МРП и ТВС (JIT)?
13. Какой из уровней интеграции деятельности вы считаете наиболее эффективным в современном бизнесе и при каких условиях?

#### **Тема 1.2. Объект и предмет операционного менеджмента**



1. Каким образом выбор основной операционной функции влияет на развитие стратегических преимуществ компании?
2. Каким образом операционная система связана с выбором главной операционной функции организации?
3. Поясните, как бизнес-процессы организации распределены по подсистемам операционной системы организации.
4. Назовите принципиальное различие между функциональным и процессным подходами к управлению.
5. Определите, какие из принципов процессного подхода к управлению вы считаете наиболее важными.
6. Поясните, каким образом использование процессного подхода к управлению позволяет повысить эффективность деятельности организации.
7. На каком уровне интеграции деятельности процессный подход к управлению обеспечивает наибольший успех? Поясните свое мнение.
8. Чем процессно-ориентированная организация отличается от компании традиционного типа? Какие основные сложности формирования процессно-ориентированной организации вы можете выделить?
9. При каких условиях политика интеграции операционных функций и политика специализации на одной операционной функции, на ваш взгляд, имеет больше шансов на успех?
10. Каким образом развитие аутсорсинга сказывается на популярности политик работы с операционными функциями организации?

### **Тема 1.3. Управления операциями в производстве**

1. Поясните, что, на ваш взгляд, прежде всего отличает процесс оказания услуги от процесса производства.
2. Какие составляющие особенностей услуги вы можете выделить как принципиально важные при описании услуги?
3. Какие процессы (производства или услуги) выполняются в современных организациях?
4. Определите условия использования каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).
5. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из моделей организации работы операционных систем (с запасами на входе и на выходе, с запасами на входе, с запасами на выходе, без запасов).
6. Могут ли различные модели организации операционных систем использоваться в рамках одной компании? Если да, то совмещение каких моделей и при каких условиях возможно?
7. Выявите принципиальное отличие традиционных и современных систем управления операционными системами.
8. Определите условия использования каждой из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT)).
9. Имеется ли возможность совместного использования различных систем управления операционной системой в одной компании? Если да, то совмещение каких систем и при каких условиях возможно?
10. Выделите наиболее сильную и наиболее слабую стороны каждой из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT)).

11. Имеется ли однозначная связь между системами управления операционными системами и возможностью использования тех или иных моделей организации операционных систем? Если да, то приведите перечень таких возможностей.
12. Для каких уровней интеграции деятельности может быть рекомендована каждая из систем управления операционными системами (пополнения запасов, расшивки узких мест, МРП и ТВС (JIT))?

## **РАЗДЕЛ 2. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ**

### **Тема 2.1 Факторы развития производственных мощностей**

1. Какие варианты определения производственной мощности организации вы знаете?
2. Поясните, какие типы предприятий преимущественно используют какой подход к определению своей производственной мощности.
3. Как производственная мощность компании влияет на развитие ее стратегических преимуществ?
4. Объясните, почему существует мнение, что производственная мощность – понятие относительное.
5. Как вы считаете, влияют ли инструменты прогнозирования спроса на точность определения объемов производственной мощности компании? Если да, то каким образом? Какие характеристики производственной мощности зависят от этого инструментария?
6. Какие составляющие спроса в наибольшей степени определяют объем производственной мощности организации?
7. Какие методы прогнозирования спроса – количественные, качественные или комбинированные, на ваш взгляд, обеспечивают наиболее стабильное использование производственной мощности?
8. Приведите примеры управленческих решений, в которых требуется использовать данные об объемах того или иного вида производственной мощности.
9. Какие факторы, воздействующие на объемы производственной мощности, имеют выраженное стратегическое значение для организации?
10. Какую из стратегий работы с объемами производственных мощностей (следования за спросом или фиксации объема) вы считаете более привлекательной для современного бизнеса? Поясните свою позицию.
11. Какие факторы выбора размещения производственных мощностей, на ваш взгляд, имеют выраженную стратегическую направленность?

### **Тема 2. Управление основной операционной деятельностью**

1. Приведите примеры известных вам классификаций процессов выполнения операций
2. Поясните отличия между ручными и механизированными операциями, автоматизированными и автоматическими операциями.
3. Используя представленную классификацию процессов, определите, к какому процессу (по каждому признаку классификации) относится процесс сборки автомобилей.
4. На примере выбранной вами организации классифицируйте протекающие в ней процессы по признаку «назначение и роль».
5. Перечислите основные принципы организации процесса выполнения операций. Кратко охарактеризуйте суть каждого из них.
6. Приведите практический пример нарушения принципа пропорциональности.

7. Выделите признаки, по которым делят операционные системы на различные типы.
8. Приведите примеры известных вам классификаций операционных систем.
9. К какому типу операционной системы относится ваша организация?
10. Перечислите основные требования, которые предъявляют к планировке процессов.
11. Охарактеризуйте основные типы планировок производства, поясните различия между ними.
12. Приведите практические примеры каждого типа планировки.
13. Раскройте понятия технологической и предметной специализации.
14. Установите соответствие между типами планировки и формами специализации подразделений предприятия.
15. Предложите варианты решения проблем, связанных с каждым типом планировки.
16. Поясните, в чем суть размещения оборудования по принципу групповой технологии.
17. Перечислите необходимые условия, при которых целесообразна организация технологических ячеек.
18. Охарактеризуйте отдельные элементы структуры цикла процесса.
19. Поясните значение терминов «операции, добавляющие ценность продукту», «операции, не добавляющие ценность продукту».
20. Как определяется длительность цикла процесса?
21. Предложите способы сокращения регламентированных перерывов в процессе.
22. Предложите способы сокращения перерывов ожидания.
23. Изложите правила построения графика параллельного вида движения, параллельно-последовательного вида движения.
24. При каком виде движения длительность цикла наименьшая?
25. При каком виде движения могут возникнуть простои оборудования? Предложите способ их уменьшения (ликвидации).
26. Приведите пример сложного процесса. Изобразите его конфигурацию.
27. Изложите правила построения циклового графика сложного процесса.
28. Охарактеризуйте основные направления совершенствования организации процессов.

### **Тема 2.3 Управление операционной системой на основе «теории ограничений»**

1. Сформулируйте цель управления операционной системой в соответствии с теорией ограничений.
2. Какие показатели предлагается использовать для оценки функционирования операционной системы?
3. Сформулируйте основной принцип, в соответствии с которым классифицируются ресурсы операционной системы.
4. Приведите пример ограничения операционной системы и варианты его устранения.
5. Поясните, из каких этапов складывается процесс управления операционной системой.
6. В чем суть непрерывного совершенствования?
7. Объясните механизм управления с использованием принципа «барабан, амортизатор, веревка».

## **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ**

### **Тема 3.1. Управление операциями в сфере услуг**

1. Охарактеризуйте услугу как процесс.
2. Поясните, как развивался взгляд на услугу как на объект управления операционного менеджмента.
3. Согласны ли вы с мнением, что услуга и производство не имеют нечего общего?
4. Какие аргументы вы можете привести для доказательства того, что услуга как процесс имеет схожие с процессом производства элементы?
5. Какие из отличий процесса оказания услуги от производственного процесса имеют стратегический характер?
6. Какие навыки персонала, по вашему мнению, наиболее важны при оказании услуги?
7. В чем различие схемы производственного и сервисного бизнес-процесса?
8. Выскажите ваше мнение о возможности, целесообразности или необходимости манипуляции степенью контакта с клиентом в процессе оказания услуги.
9. Несмотря на то что услугу как процесс нельзя хранить, можно заранее запастись ресурсами или продуктами, необходимыми для оказания услуги. Нет ли здесь противоречия? Что именно не подлежит хранению в услуге?
10. Почему в названии моделей организации операционной системы при оказании услуг некоторые слова взяты в кавычки? В чем тут условность?
11. На какие сегменты внешних клиентов ориентированы каждая из моделей организации операционной системы при оказании услуги?
12. Имеется ли возможность совместного использования различных моделей организации операционных систем при оказании услуг? Если да, то каких именно?
13. Поясните, как вы поняли то, что услуга является неосязаемым объектом?
14. Какие методы оценки качества вы можете предложить при работе с услугами?
15. Какие критерии классификации услуг вы можете предложить в дополнение к рассмотренным в пособии?
16. Как услуги предпродажного и послепродажного обслуживания влияют на развитие стратегических преимуществ компании?
17. Приведите примеры стратегического значения услуг информационного характера.
18. Почему упрочнение связи с клиентами усиливает конкурентную позицию компании на рынке?
19. Поясните связь внутренних и внешних клиентов организации.
20. Приведите примеры услуг, требующих постоянного и временного присутствия клиента, а также услуг, не требующих присутствия клиента.
21. Поясните связь каждого элемента процесса со степенью контакта с клиентом, используя материал (рис. 7.6).
22. Объясните, почему возможности продаж услуг и их эффективность связаны обратно пропорционально.
23. Рассмотрите примеры оказания услуг с использованием различных средств контакта.
24. Определяет ли уровень контакта с клиентом степень удовлетворенности клиента? Поясните свой ответ.

### **Тема 3.2. Разработка операционной стратегии компании**

1. Поясните, как связаны друг с другом функциональные стратегии организации.

2. Какой из уровней интеграции деятельности организации ориентирован на развитие связи функциональных стратегий организации?
3. Поясните связь разделов операционной стратегии компании.
4. Приведите примеры успешных стратегических решений, связанных с централизацией и децентрализацией размещения производственных мощностей бизнеса.
5. Найдите примеры успешных стратегических решений, связанных с использованием различных этапов жизненного цикла продукции.
6. Если жизненный цикл продукции короток, следует ли учитывать его и его этапы при разработке операционной стратегии?
7. Имеется ли однозначная связь между типом организации по жизненному циклу продукции и сегментом рынка потребителей?
8. Поясните, почему автоматизация труда улучшает конкурентную позицию компании на рынке.
9. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объем выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?
10. Какие элементы качества продукции и деятельности компании наиболее существенно влияют на результат современного бизнеса?
11. В чем принципиальное отличие традиционных и современных операционных стратегий?
12. Как современные операционные стратегии связаны с развитием современных систем управления операционными системами?
13. Имеется ли возможность сочетания традиционных и современных идей при разработке операционных стратегий? Если да, то какие операционные стратегии сочетаются друг с другом?

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Операционный менеджмент».

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ**

**Тема 1.1. Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием**

**Тема 1.2 Объект и предмет операционного менеджмента**

**Тема 1.3. Управление операциями в производстве**

**Задание 1.** Раскройте определение «операционная функция»:

А) это математическое понятие, которое связывает какой-либо показатель с параметрами, которые имеют влияние на его значение;

Б) это вид деятельности организации по созданию продукции или предоставлению услуг;

В) это функциональная структура организации;

Г) это организационная структура предприятия, иллюстрация подчиненности отдельных частей высшей иерархии.

**Задание 2.** Составляющие операционной системы:

- А) перерабатывающая подсистема;
- Б) подсистема обеспечения;
- В) подсистема планирования и контроля;
- Г) все выше перечисленные.

**Задание 3.** Что такое операционная система?

- А) это система движения сырья и материалов на пути создания продукции;
- Б) это система подчиненности людей в организации;
- В) это система общей деятельности объединения людей в рамках определенной структуры и операционной функции для производства товаров или услуг;
- Г) это система планирования операционной деятельности.

**Задание 4.** В чем состоит сущность управления операциями?

- А) в обеспечении организации сырьем и материалами;
- Б) в разработке и реализации общей стратегии и направлений операционной деятельности, разработке и внедрении операционной системы, планировании и контроле текущего функционирования системы;
- В) в обеспечении снабжения и сбыта вырабатываемой операционной системой продукции;
- Г) в организации и проведении маркетинговых исследований по сбыту продукции или предоставлению услуг организации.

**Задание 5.** Дайте определение производительности системы

- А) количество единиц произведенного системой выхода, разделенное на количество потребленных на входе ресурсов;
- Б) конечный результат деятельности предприятия, с учетом затрачиваемых ресурсов;
- В) разница между единицами, произведенными системой выхода и количество потребляемых на выходе ресурсов;
- Г) стоимость единиц произведенного системой выхода, разделенное на стоимость потребленных на входе ресурсов.

**Задание 6.** Дайте определение «эффективности операций»

- А) выполнение планов организации;
- Б) производство запланированного объема товаров или предоставление необходимых услуг;
- В) экономия финансовых средств;
- Г) отношение суммы выручки, полученной организацией в результате функциональной деятельности к сумме всех затрат организации.

**Задание 7.** Чем отличается эффективность операции от производительности организации?

- А) размерами производства товаров или услуг;
- Б) размерностью показателей оценки эффективности и производительности;
- В) расхождением физических понятий эффективности и производительности;
- Г) количественными и качественными показателями.

**Задание 8.** Эффективность управленческого труда определяются:

- А) 
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{эффект}}{\text{затраты управленческого труда}} ;$$
- Б) 
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{затраты управленческого труда}}{\text{эффект}} ;$$
- В) 
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{затраты управленческого труда}}{\text{эффект}} - \text{Экономия ресурсов} ;$$
- Г) 
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{результат деятельности}}{\text{экономия ресурсов}} .$$

**Задание 9.** В чем состоит конкурентоспособность продукции?

- А) в лучшем качестве в сравнении с аналогом;
- Б) в меньшей стоимости в сравнении с аналогом;
- В) в лучшем дизайне в сравнении с аналогом;
- Г) любой из показателей 1), 2), 3), или других, которые обеспечивают большую привлекательность для потребителя нового товара или услуги в сравнении с его аналогом.

**Задание 10.** Какое из утверждений верное:

А) эффективность единицы изделия, определяется как отношение его цены к себестоимости, и должна быть равной, но не более единицы;

Б) эффективность единицы изделия, определяется как отношение его цены к себестоимости, и должна превышать единицу;

В) эффективность единицы изделия, определяется как отношение его себестоимости к цене, и должна превышать единицу;

Г) эффективность единицы изделия, определяется как разница его цены и себестоимости.

**Задание 11.** Операционный менеджмент – это:

А) эффективное и рациональное управление деятельностью по преобразованию материалов, сырья, информации в готовый продукт или услугу и поставки продукта потребителю;

Б) управленческий процесс, направленный на достижение поставленных целей организации, на основе выбранных средств;

В) управление, руководство, администрация, разработка и создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем;

Г) одно из направлений современного менеджмента, изучающих административно-распорядительные формы управления.

**Задание 12.** Предметом операционного менеджмента является:

А) формирование эффективной системы управления операциями в производстве.

Б) закономерности планирования, создания и эффективного использования операционной системы организации;

В) полное и своевременное удовлетворение потребностей потребителя;

Г) совокупность инструментов, которые позволяют проводить эффективную управленческую деятельность.

**Задание 13.** Система – это:

А) правильное, налаженное состояние, расположение чего-либо;

Б) устройство, определяющие порядок какого-нибудь вида деятельности;

В) расположение, соотношение частей, конструкция чего-либо;

Г) множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

**Задание 14.** Объект операционного менеджмента:

А) формирование эффективной системы управления операциями в производстве;

Б) операции в различных сферах человеческой деятельности;

В) эффективность и рациональность в управлении любыми операциями;

Г) закономерности планирования, создания и эффективного использования операционной системы организации.

**Задание 15.** Функция координации:

А) прогнозирует перспективность и популярность в операционных системах реализуются основные функции;

Б) операционные менеджеры создают и разрабатывают ее для реализации принятых планов отдельными исполнителями;

В) осуществляет выбор цели организации, а также инструментов и механизмов ее достижения;

Г) реализует определенный комплекс операций.

## **РАЗДЕЛ 2. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ**

### **Тема 2.1. Факторы развития производственных мощностей**

### **Тема 2.2. Управление основной операционной деятельностью**

### **Тема 2.3. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»**

**Задание 1.** Операционная функция заключается в том, что она:

А) предоставляет продукты или услуги для удовлетворения основных потребностей потребителя;

Б) осуществляет выбор вида деятельности, а именно выбор видов продукции предстоящего производства;

В) обеспечивает необходимый объем выпуска продукции и достаточное качество;

Г) разрабатывает технологии производственного процесса.

**Задание 2.** Основными показателями эффективности производственного процесса на предприятии являются:

- А) полная загрузка оборудования и рабочих, ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- Б) рациональные запасы сырья, материалов, комплектующих изделий;
- В) экономия материальных и трудовых ресурсов и высокое качество выпускаемой продукции;
- Г) все вышеперечисленные показатели.

**Задание 3.** Управляющий производством владеет информацией:

- А) о доходах компании;
- Б) о затратах компании;
- В) о том, как фирма реализует свои общественные и этические обязанности;
- Г) о том, как фирма реализуется на рынке.

**Задание 4.** Проектирование работ включает в себя:

- А) точное определение содержания каждого вида работы в организации и косвенно - порядок распределения работы в ней;
- Б) отношение нормы времени и нормы труда;
- В) отношение вида деятельности и количества часов, которые требуются для выработки нормы часа;
- Г) распределение обязанностей между рабочими.

**Задание 5.** Технология - это:

- А) средство преобразования входных элементов;
- Б) метод преобразования ресурсов операционной системы, в процессе которого создается товар или услуга для потребителя;
- В) выходные элементы операционной системы;
- Г) средство преобразования входных элементов операционной системы.

**Задание 6.** В чем заключается сущность оперативного управления производством?

- А) в планировании и контроле деятельности по установленным периодам времени;
- Б) в разработке реализации стратегических целей организации;
- В) в разработке и реализации тактических мероприятий по достижению целей организации;
- Г) в обеспечении экономически эффективной реализации целей организации, включая и диспетчеризацию производства.

**Задание 7.** В чем заключается сущность планирования работ по методу критического пути?

- А) в планировании работ по своевременному выполнению целей;
- Б) в планировании работ по минимуму затрат;
- В) в построении календарного сетевого графика работ и определении критического пути в проекте;
- Г) в учете возможности параллельного по времени выполнению работ.

**Задание 8.** Для какой цели служат запасы продукции или материалов?

- А) для решения экономических вопросов;
- Б) для обеспечения большей прибыли при подорожании продукции;
- В) для образования определенного буфера между последовательными снабжениями материалов и обеспечение непрерывности производства, а также для покрытия запросов потребителей при увеличении спроса на товары;
- Г) для обеспечения конкурентной борьбы.

**Задание 9.** Исходя из каких рассуждений принимаются решения по управлению запасами?

- А) запасы должны быть максимальными, во избежание частых снабжений;
- Б) запасы должны быть минимальными, чтобы уменьшить размер неиспользованных ресурсов;
- В) запасы должны быть такие, чтобы в них было только то, что непосредственно нужно для выполнения планов текущего производства или функционирования по сбыту продукции;
- Г) запасы материалов и изделий должны создаваться на случай прекращения их выпуска.

**Задание 10.** С помощью сетевой модели, как инструмента принятия решения, можно:

- А) определить потребность в ресурсах;
- Б) определить конечные сроки комплекса работ;
- В) сократить нормативные сроки работ;
- Г) все выше перечисленные выше ответы верны.

**Задание 11.** Календарный план работ составляется:



- А) на период стратегического планирования;
- Б) на годовую программу работ фирмы;
- В) на программу работ участия на протяжении декады;
- Г) кварталном планировании работы диспетчерской службы.

**Задание 12.** Материальные запасы выполняют определенную функцию, которая повышает гибкость в управлении фирмой, а именно:

- А) функция накопления;
- Б) функция защиты цены от инфляции;
- В) функция управления затратами с учетом дисконта;
- Г) функция уменьшения объема незавершенного производства.

**Задание 13.** Поточную организацию проведения работ лучше всего представить в виде:

- А) сетевых моделей;
- Б) графика Ганта;
- В) циклограммы;
- Г) таблицы.

**Задание 14.** График Ганта:

- А) представляет собой важный момент в реализации проекта;
- Б) устанавливает связь взаимозависимых работ с термином их выполнения;
- В) используется для календарного планирования независимых (автономных) работ;
- Г) все варианты являются верными.

**Задание 15.** Руководители проектов отвечают за следующие основные аспекты реализации проекта:

- А) сроки реализации проекта;
- Б) учет расходов;
- В) качество результата;
- Г) все выше указанные ответы верны.

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ**

**Тема 3.1. Управление операциями в сфере услуг**

**Тема 3.2. Разработка операционной стратегии компании**

**Задание 1.** Агрегированное планирование производства заключается в:

- А) обеспечение сбыта товарной продукции и запуска новой партии товара в производство;
- Б) максимизации прибыли за счет минимизации ресурсов;
- В) обеспечение объема выпускаемой продукции;
- Г) обеспечение удовлетворения совокупного спроса на продукцию при минимизации общей суммы расходов.

**Задание 2.** В зависимости от места организации контроля на том или ином этапе производства он делится на:

- А) внутренне-цеховой и общехозяйственный;
- Б) входной, операционный, приемочный;
- В) сплошной и выборочный;
- Г) предварительный, текущий, заключительный;

**Задание 3.** В зависимости от охвата контролируемой продукции контроль может быть:

- А) предварительный, текущий, заключительный;
- Б) сплошной и выборочный;
- В) внутренне-цеховой и общехозяйственный;
- Г) входной, операционный, приемочный

**Задание 4.** Производственная инфраструктура – это комплекс:

- А) основных и обслуживающих производств;
- Б) основных и вспомогательных производств;
- В) обслуживающих и вспомогательных производств;
- Г) основных, обслуживающих и вспомогательных производств.

**Задание 5.** Экономическая структура рынка включает в себя:

- А) рынок товаров и услуг;

- Б) рынок труда;
- В) рынок капитала и рынок труда;
- Г) рынок товаров и услуг, рынок труда и рынок капитала.

**Задание 6.** Планирование проекта – это:

- А) выбор действий, средств и ресурсов по обеспечению достижения миссии организаций;
- Б) обоснование целей и средств их достижения на основе выявления ресурсов, определения комплекса работ, необходимых для их выполнения, и установление взаимодействия организаций - участников проекта;

- В) определение приоритетов и последовательность действий;

- Г) выбор плановых показателей и методов достижения миссии организации.

**Задание 7.** Структура проекта – это:

- А) способ управления проектом;
- Б) составляющие элементы проектной деятельности;
- В) совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта, которые представлены с разной степенью детализации.

- Г) комплекс взаимоотношений, связывает исполнителей проекта между собой.

**Задание 8.** Аспектами оценки эффективности работ по проекту являются:

- А) время реализации, норма труда и норма выработки;
- Б) количество, качество реализованной продукции;
- В) анализ деятельности, результативность и прибыльность;
- Г) сроки, расходы и качество результата.

**Задание 9.** Сетевой график проекта предназначен:

- А) для управления материальными затратами;
- Б) для управления рисками;
- В) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- Г) для управления конфликтами проектной команды.

**Задание 10.** На выбор места размещения производственных мощностей влияет множество факторов. Наиболее важными из них являются:

А) близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность места расположения для транспортных систем, наличие инфраструктуры, возможность получения технической поддержки

Б) близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, наличие инфраструктуры, возможность получения технической поддержки, политика государственных и местных властей.

В) близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность места расположения для транспортных систем, наличие инфраструктуры, возможность получения технической поддержки, политика государственных и местных властей.

Г) близость к рынкам сбыта, доступность сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность места расположения для транспортных систем, наличие инфраструктуры, политика государственных и местных властей.

## 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
	ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

\* Представлено в таблице 2.1.

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ

#### Тема 1.1. Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием

**Задача 1.** Вы менеджер среднего звена, одним из ваших функциональных обязанностей является контроль подсистемы входов организации и перед вами поставлены следующие задачи:

1. Определить оптимальное количество партий материалов, которые закупаются в год.
2. Рассчитать годовой экономический эффект, сделать выводы.
3. При решении поставленных задач использовать три метода: табличный, графический и с помощью формулы Вильсона.

Необходимые информационные данные представлены в таблице 1.1 соответственно номера фамилии студента в журнале группы.

Таблица 1.1

Основные данные для расчета оптимальной партии закупок

№ варианта	Размер партии, закупается в год, кг / год	Цена сырья, руб. / Кг	Расходы	
			на складирование, в процентах от стоимости среднегодового запаса	На обслуживание, руб. / партия
1	2	3	4	5
1.	11200	5,8	10,5	900
2.	11800	5	10,8	950
3.	12400	6,6	11,2	1000
4.	13000	7	11,5	1050
5.	13600	7,4	11,8	1100
6.	14000	7,8	12	1150
7.	14600	8,2	12,2	1200
8.	15420	8,6	12,5	1250
9.	15800	9	12,8	1300
10.	16400	9,4	13	1350
11.	17000	9,8	13,2	1400
12.	17600	10,2	13,5	1450
13.	18200	10,6	13,8	1500
14.	18800	11	14	1550
15.	19400	11,5	14,3	1600
16.	20200	11,6	14,6	1650
17.	20800	12,2	14,9	1700
18.	21400	12,6	15,1	1750
19.	22000	13	15,4	1800
20.	22600	13,4	15,6	1850
21.	23000	13,8	16	1900
22.	23600	14,5	16,4	1950
23.	25000	15,5	16,8	2000
24.	25500	15,7	16,5	2100
25.	26000	15,9	16,7	2150
26.	26500	16	16,5	2200
27.	27000	16,5	16,7	2250

28.	27500	16,7	17	2270
-----	-------	------	----	------

## Тема 1.2. Объект и предмет операционного менеджмента

**Задача 1.** Определите уровень конкурентного статуса фирмы, зная следующие показатели.

Обозначение:

$I_f$  - уровень стратегических кап. вложений;

$I_o$  - оптимальный объем кап. вложений;

$I_k$  - критический объем кап. вложений.

Действующую и оптимальную стратегию фирмы, оптимальные возможности фирмы определите экспертным путем.

Таблица

Предприятие	Вид продукции фирмы	$I_f$ тыс. руб.	$I_o$ тыс. руб.	$I_k$ тыс. руб.	$S_f$ тыс. руб.	$S_o$ тыс. руб.	$C_f$ тыс. руб.	$C_o$ тыс. руб.
1	2	3	4	5	6			
Парикмахерская	Парикмахерские услуги	20	50 30	10	Определяется экспертным путем от 1 до 10			
Хлебозавод	Хлебные изделия	50	100 60	30	-“-			
Минимаркет	Торговые услуги	100	200 150	50	-“-			
Завод	Стиральные машины	100000	200000 150000	50000	-“-			

## Тема 1.3. Управление операциями в производстве

**Задача 1.** Вы имеете некоторый капитал и решили использовать его для организации собственного бизнеса в сфере парикмахерских услуг.

Номенклатура услуг: стрижка, бритье, мужская прическа, женская прическа, маникюр, педикюр.

Определите сами среднюю себестоимость одной услуги и ее среднюю цену.

В рамках разработки проекта парикмахерской определите: минимальное ( $N_{min}$ ) и максимальное ( $N_{max}$ ) количество услуг в год; минимальное ( $N_{min\ m}$ ) и максимальное ( $N_{max\ m}$ ) количество услуг за месяц, максимальное количество услуг в один рабочий день ( $n_{max}$ ), необходимое количество мастеров ( $K$ ) и средне месячную заработную плату одного мастера ( $З/П$ ) при следующих исходных данных (табл.).

Таблица

№	Постоянные затраты на организацию, $З_p$ тыс. руб.	Планируем годовой доход, $П.$ , тыс. руб.	Количество рабочих дней в году, $T$	Продолжительность рабочего дня, $Д$ , час.	Норма времени на 1 услугу, время / посл.
1	10	10	300	8	1.0
2	20	20	300	8	1.0
3	30	30	300	8	1.0
4	25	25	300	8	1.0

Расходы на заработную плату мастера составляют 80% от себестоимости услуг. Режим работы парикмахерской - односменный. Исходите из того, что поток клиентов в парикмахерской достаточен.

По результатам выполнения задания составьте служебную записку на имя директора парикмахерской.

## РАЗДЕЛ 2. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

### Тема 2.1. Факторы развития производственных мощностей

**Задача 1.** Определите, какое количество холодильников должна продавать фирма, чтобы в период срачивания объемов продаж обеспечить постоянные и переменные расходы. Первичные данные расчетной задачи приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Первичные данные расчетной задачи

№ варианта	1	2	3	4
Постоянные издержки производства, Зп, тыс. руб.	20	50	100	100
Себестоимость единицы продукции, С, тыс. руб.	0.5	1.0	2.0	2.0
Рыночная выручка за единицу, Ц, тыс. руб.	1.9	2.0	4.0	4.0

Таблица 2

Количество проданных фирмой холодильников

Год	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество проданных холодильников, шт.	50	100	150	200	300	300	300	300	200	150	100	50

## Тема 2.2. Управление основной операционной деятельностью

**Задача 1.** Вы работаете менеджером по планированию производства, выпускает бытовые холодильники. Фирма имеет постоянную рабочую силу и постоянный объем производства, равный 500 шт. холодильников ежеквартально. На начало года в фирме образовался портфель нереализованных заказов на 200 шт. холодильников. В то же время в I квартале потребители не подтвердили объемы спроса на холодильники и спрос временно стал ниже объема производства на 300 шт. холодильников.

Руководитель фирмы поручил Вам разработать предложения по выходу из положения, создавшегося без прекращения производства.

Вам необходимо:

Выбрать и обосновать стратегию планирования производства на I квартал.

Дать предложение об увеличении объема заказов или снижению количества отложенных заказов с учетом того, что квартальное производство холодильников не должно уменьшиться.

## Тема 2.3. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»

**Задача 1.** Вы глава семьи. В Ваши обязанности входит обеспечение семьи ресурсами свежего мяса. В рамках этих обязанностей определите основные параметры системы управления запасами мяса:

1. Определите суточную потребность семьи в мясе (Доб.).
2. Определите размер текущего и страхового запаса мяса (Зтек.) И (Зстр.).
3. Определите размер разового заказа (разовой закупки мяса) (Е).
4. Определите размер заказа в денежном выражении (С).

Входные данные для выполнения задания:

количество членов семьи (n) - определяется самостоятельно;

средняя норма мяса на 1 члена семьи в сутки (Н) определяется самостоятельно;

периодичность закупки мяса на рынке (t) - один раз в неделю - в субботу или воскресенье;

число дней отклонения от плановой закупки мяса ( $\square t$ ) - определяется самостоятельно;

средняя цена мяса за 1 кг. на рынке (Ц) - определяется самостоятельно.

Во время расчетов используйте следующие обозначения:

(Поб.) - Суточная потребность, кг.

(N) - количество членов семьи, чел.

(Н) - норма потруби в мясе, кг / чел.

(Т) - количество дней между заказами (закупками).

(□t) - количество дней отклонения от дня плановой закупки.  
 (Ц) - цена мяса, руб. / Кг.

### РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

#### Тема 3.1. Управление операциями в сфере услуг

**Задача 1.** Вы менеджер среднего звена, одним из ваших функциональных обязанностей является проведение операционного анализа деятельности предприятия.

Основные задачи, которые нужно решить:

1. Определить основные направления операционного анализа с помощью расчета валовой маржи, порога рентабельности, запаса финансовой прочности.
2. Рассчитать силу воздействия операционного рычага оптимальную серию выпускаемой продукции в год.
3. Объяснить, почему меняется сила воздействия операционного рычага и запас финансовой прочности по мере удаления от порога рентабельности.
4. Сделать выводы о степени фондооснащенности предприятия.
5. Расчеты вести для двух вариантов: базового и планового.
6. Порог рентабельности предприятия определить графическим способом, как для базового, так и для планового периода.

Информационное обеспечение задачи (табл.).

Таблица

Основные данные для проведения операционного анализа

№ варианта	Выручка от реализации, руб.	Плановый рост выручки, %	Расходы, руб.	
			постоянный	переменные
1.	46500	10	7800	31000
2.	49500	15	8300	33000
3.	63000	10	10500	42000
4.	72000	15	12000	48000
5.	79500	10	13300	53000
6.	87000	15	14500	58000
7.	94500	10	15800	63000
8.	102000	15	17000	68000
9.	112500	10	18800	75000
10.	115500	15	19300	77000
11.	124500	10	20800	83000
12.	132000	15	22000	88000
13.	139500	10	23300	93000
14.	147000	15	24500	98000
15.	159000	10	26500	106000
16.	162000	15	27000	108000
17.	169500	10	28300	113000
18.	177000	15	29500	118000
19.	187500	10	31300	125000
20.	192000	15	32000	128000
21.	199500	10	33300	133000
22.	207000	15	34500	138000
23.	214000	10	37500	143000
24.	226000	15	38000	150000
25.	225000	10	38500	150700

#### Тема 3.2. Разработка операционной стратегии компании

**Задача 1.** Вы менеджер среднего звена, одним из ваших функциональных обязанностей является расчет размера серии продукции, которая выпускается за год.

1. Определить оптимальную серию продукции, которая выпускается за год.

2. При решении поставленной задачи использовать три метода: табличный, графический и с помощью формулы Вильсона.

Таблица

Основные данные для расчета оптимальной партии закупок

Максимально возможный объем.		Расходы		
производства, шт./год	реализация, шт./год	средние переменные, руб./шт.	на складирование в процентах к стоимости среднегодового запаса	на подготовку производства, руб./серия
27500	6200	9,0	21	2080

## 2.4. Рекомендации по оцениванию докладов, рефератов

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	<p>Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера.</p> <p>6 баллов - Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.</p>
Хорошо	<p>Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки.</p> <p>Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.</p>
Удовлетворительно	<p>Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы.</p> <p>Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.</p>
Неудовлетворительно	<p>Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.</p>

\* Представлено в таблице 2.1.

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Пути оптимизации организационной структуры предприятия.
2. Методы и модели принятия решений в операционном менеджменте.
3. Резервы повышения производственной мощности предприятия.
4. Социально-экономическая эффективность производства, методы ее определения.
5. Особенности организации производства новой продукции на предприятии.
6. Пути повышения эффективности организации вспомогательного производства.
7. Особенности оперативного управления производством на предприятиях.
8. Влияние особенностей организации основного производства на финансовые результаты деятельности предприятия.
9. Организация интегрированной системы оперативных совещаний на предприятии.
10. Организация управления проектами на предприятии.
11. Сравнительный анализ эффективности предприятия в отрасли.
12. Особенности организации системы непрерывного совершенствования на предприятии.
13. Особенности планирования производственной мощности предприятия.
14. Управление запасами на предприятии.
15. Управление процессом снабжения на предприятии.
16. Анализ использования рабочего времени на предприятии.
17. Управление цепями поставок на предприятии.
18. Управление закупочной деятельностью предприятия.
19. Особенности планирования объема продаж.
20. Особенности планирования материального обеспечения предприятия.

### **2.5. Рекомендации по оцениванию контроля знаний по разделу ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) проводится контроль знаний по разделу.

*Критерии оценивания.* Максимальное количество баллов по контролю знаний по разделу представлен в таблице 2.1.

#### **Задания к контролю знаний разделу 1**

1. Понятие операций. Процессы производства товаров и услуг и различия между ними.
2. Системное представление операционного процесса.
3. Граница и внешнее окружение операционной системы организации.
4. Операционные менеджеры. Операции как деятельность организации и как функция.
5. Исследование операций. Основные методы исследования операций.
6. Стратегическое управление операциями.
7. Система производственных программ.
8. Типы процессов: проект, индивидуальное, мелкосерийное и серийное производство. Типы процессов в сервисных операциях.
9. Планирование операций и управление ими.
10. Управление операционным процессом.
11. Операционная стратегия и конкурентоспособность предприятия.
12. Роль производственных систем в управлении компанией.
13. Сравнительная характеристика процесса производства и услуг.
14. Место управления операциями в организационной структуре предприятия.
15. Роль операционных приоритетов в деятельности компании.
16. Связь маркетинга и операций в стратегии компании.



### Задания к контролю знаний разделу 2

1. Структура операционной стратегии на примере предприятия.
2. Операционные стратегии в сфере услуг.
3. Анализ проблем менеджеров проектов.
4. Сравнительная характеристика сетевых графиков управления проектами.
5. Стратегия создания нового продукта компании.
6. Проектирование производственного потока.
7. Критерии эффективности процесса проектирования продукта
8. Современный взгляд на управление сервисом.
9. Проектирование сервисных организаций.
10. Стратегические приоритеты сервисных компаний.
11. Интеграция маркетинговых и операционных функций для достижения конкурентного преимущества.
12. Сравнительная характеристика типов сервисных систем.
13. Экономическая сущность проблемы очередей. Система массового обслуживания.
14. Основные показатели качества проекта.
15. Планирование пропускной способности сервисного предприятия.
16. Планирование потоков в системе JIT (Just In Time).
17. Особенности применения системы JIT (Just In Time) на поточных линиях.

### Задания к контролю знаний разделу 3

1. JIT (Just In Time) в сфере обслуживания.
2. Основные способы размещения оборудования.
3. Управление снабженческой цепью предприятия.
4. Управление сбытовыми операциями.
5. Значение планирования в управлении операциями.
6. Операционные стратегии в системе управления запасами при независимом спросе.
7. Операционные стратегии в системе управления запасами при зависимом спросе.
8. Функции календарного планирования и управления.
9. Обновление операционных систем.
10. Сущность и процесс операционного консалтинга.
11. Интеграция обновления и непрерывного улучшения процесса.
12. Сопоставление синхронного производства различных систем.

### 2.6. Рекомендации по оцениванию результатов индивидуальных заданий

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа

	основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

\* Представлено в таблице 2.1.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### ВАРИАНТ 1

**Задача 1.** На предприятии, выпускающем стиральные машины для населения, расходы на производство машин состоят из следующих частей: трудозатраты - 50%, материалы - 30%, накладные расходы - 20%. Продажная цена стиральных машин превышает затраты на производство на 20%. Можно определить эффективность операционной деятельности предприятия по приведенным показателям?

Определите фактическую эффективность операционной деятельности по приведенным данным в процентах.

Ваши понимание о возможности повышения эффективности?

Будучи менеджером предприятия, что Вы сделали, если перед Вами была бы поставлена задача повысить эффективность на 10%. Как это реализовать за счет снижения затрат на производство?

Определите эффективность в денежном выражении как отношение годовой рыночной стоимости стиральных машин к сумме затрат на их производство.

### ВАРИАНТ 2

**Задача 1.** Вы менеджер среднего звена, одним из ваших функциональных обязанностей является расчет размера серии выпускаемой продукции в год.

Задания ситуации:

1. Определить оптимальную серию выпускаемой продукции в год.

3. При решении поставленной задачи использовать три метода: табличный, графический и с помощью формулы Вильсона.

Информационное обеспечение задачи в таблице соответственно номера фамилии студента в журнале группы.

Таблица

Основные данные для расчета оптимальной серии продукции

№ п/п	Максимально возможный объем	Расходы
----------	--------------------------------	---------

	производства, шт. / год	реализация, шт. / год	средние переменные, руб. / шт.	на складирование в процентах к стоимости среднегодового запаса	на подготовку производства, руб. / серия
1.	27500	6200	9,0	21	2080
2.	28200	6300	95	21,5	2180
3.	29000	6400	10	22	2160
4.	29700	6600	10,5	22,5	2200
5.	30500	6700	11	23	2240
6.	31200	6300	11,5	24	23220
7.	32000	6900	112	24,5	2360
8.	32800	7000	12,5	25	2400
9.	33500	7100	13	25	2440
10.	34200	7200	13,5	25,5	2480
11.	35000	7300	14	26	2520
12.	35800	7500	14,5	26,5	2560
13.	36500	7600	15	27	2600
14.	37200	7700	15,5	27,5	2640
15.	38000	7800	16	28	2680
16.	38800	8000	16,5	28,5	2720
17.	39500	8100	17	29	2760
18.	40200	8200	17,5	29,5	2800
19.	44000	9000	20	32,1	2770
20.	44500	9100	20,5	33,5	2780
21.	44550	9150	21	33	2880
22.	45000	9250	21,5	34	2870
23.	45550	9300	22	34,5	2960
24.	46550	9600	22,5	34,7	2970

### ВАРИАНТ 3

**Задача 1.** Проанализируйте жизненный цикл изделия (товара), если по фактическим и прогнозным данным его спрос на рынке составляет (в штуках):

в первый год (год освоения выпуска) – 100 шт.;

второй и третий годы – 200 шт.;

третий, четвертый и пятый годы – по 500 шт. ежегодно;

шестой год – 200 шт.;

седьмой год – 100 шт.;

восьмой год – 10 шт.

Прибыль фирмы обеспечивается при спросе на изделия в количестве не менее 200 шт.

### ВАРИАНТ 4

**Задача 2.** Вы менеджер по оперативному управлению деятельности фирмы по оказанию парикмахерских услуг. Вам поручено разработать график Ганта – загрузки мастеров в рабочую смену (с учетом минимального времени обслуживания каждого клиента и равномерной загрузки мастеров по принципу последовательного перехода клиента с одного рабочего места на другое).

Входные данные:

номенклатура видов услуг: прическа, маникюр, педикюр;

количество мастеров – 3 чел.;

клиентов достаточно для одновременной работы всех 3-х мастеров;

данные о средней продолжительности работы (мин.) и оперативных паузах (мин.) приведены в таблице.

Данные о средней продолжительности работы и оперативных паузах

№	Прическа		Маникюр		Педикюр	
	работа	пауза	работа	пауза	работа	пауза
1	60	15	60	15	60	15
2	50	10	50	10	50	10
3	40	5	40	5	40	5
4	30	10	30	10	30	10

Результат выполнения задания сделайте графически, масштаб выбирайте самостоятельно.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Содержание оценочного средства (вопрос к экзамену)
1	Особенности операционной функции в организации.
2	Основные подсистемы операционной системы организации.
3	Объясните взаимосвязь между производственной функцией и маркетингом в организации, возможные причины конфликтов.
4	Объясните взаимосвязь между потребностями потребителя и стратегией производства.
5	Назовите три основных момента, в которых проявилось влияние международной конкуренции на стратегию производства за последние несколько лет.
6	Опишите автоматизированную систему проектирования, автоматизированную систему управления производством, автоматизированный склад, гибкую производственную систему и интегрированное автоматизированное производство.
7	Каковы отличительные способности, с точки зрения эффективности производства, делают управление фирмой, которая предоставляет услуги более тяжелым, чем управление производственной фирмой?
8	Какие факторы влияют на выбор организации между созданием крупного централизованного производства и созданием сетки мелких, рассредоточенных предприятий.
9	Назовите, какие факторы принимаются во внимание при определении региона, конкретной площади для строительства предприятия.
10	Опишите три основных типа планирования производства.
11	Назовите входы и выходы операционной системы типичного ресторана быстрого обслуживания и предоставьте описание характера процесса переработки.
12	Опишите важные элементы оперативного управления производством.
13	В чем заключается основное назначение материально-технических запасов?
14	Назовите три аспекта оценки работ по реализации проекта.
15	Определите операции и составьте сетевой график строительства минимаркета.
16	Как бы Вы разработали службу контроля качества для организации частной страховой компании?

17	Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организации сферы обслуживания?
18	Организация как открытая операционная система.
19	Сущность управления производством.
20	Почему производительность системы зависит от качества продукции?
21	Охарактеризуйте важнейшие элементы управления производством: управленческий параметр процесса; обратная связь; сравнения; корректирующий фактор; планирующий объект с участием человека.
	Назовите основные показатели входов и выходов процесса переработки операционной системы, влияющие на производительность с позиции системного подхода.
22	Эффективность операционной системы. Сущность, единицы измерения.
23	Что такое совокупный спрос операционной системы и как принято его оценивать?
24	Проанализируйте влияние основных факторов внешней среды на производительность организации или системы.
25	Раскройте сущность понятия производительность системы, которыми единицами измерения оценивается производительность.
26	Охарактеризуйте три «чистые» стратегии планирования совокупного выпуска продукции и дайте определение, в каких условиях наиболее целесообразно применять каждую из этих стратегий.
27	Проанализируйте влияние основных факторов внутренней среды организации на ее производительность.
28	Классификация операционных систем и типов процесса переработки.
29	Охарактеризуйте основные четыре функции оперативного управления производством.
30	Производительность труда. Сущность, единицы измерения.
31	Пути повышения производительности организации.
32	Охарактеризуйте основные технологические системы управления производством.
33	Чем характеризуется «ценность» товаров и услуг?
34	Охарактеризуйте взаимосвязь производственной функции с другими функциями организации.
35	Сущность планового графика Ганта.
36	Пути снижения влияния инфляции на эффективность организации.
37	Сущность комплексного планирования производительности организации.
38	Назовите основные решения в области производства.
39	В чем сущность управления по методу «критического пути»?
40	Объясните влияние мотивации труда на производительность.
41	Охарактеризуйте понятие «выраженная компетентность» и «конкурентоспособность».
42	Что такое сетевой график работ? Какое влияние на продуктивность имеют технология работ и структура организаций?
43	Какие этические проблемы возникают в производственной функции организации?

44	Какая разница между графиком Ганта и сетевым графиком проекта?
45	Методы контроля качества.
46	.Сущность «комплексного профилактического обслуживания».
47	Почему руководителю проекта важно знать, какие операции входят в «критический путь»?
48	Методы стимулирования труда, применяемые для повышения производительности труда.
49	Что такое «жизненный цикл процесса производства»?
50	Охарактеризуйте четыре этапа планирования работ по методу «критического пути».
51	Какая связь между эффективностью и производительностью организации?
52	Как определить «жизненный цикл» изделия? Какие для этого нужны показатели?
53	Охарактеризуйте аспекты качества техническим требованиям, конструкции и функционального качества.
54	Организация труда и производительность.
55	Особенности сферы услуг и особенности планирования сферы услуг.
56	Организация обеспечения качества.
57	Повышение производительности техническими средствами.
58	Методы повышения эффективности организации сферы услуг.
59	Контроль технологического процесса.
60	Особенности операционной функции в организации.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ К ЭКЗАМЕНУ

### Задание 1

Вы - менеджер по планированию деятельности строительной фирмы.

Фирмой полученный заказ проекту на строительство индивидуального гаража на 1 легковой автомобиль, свободными размерами 5х8 м2, стандартной высоты, кирпичной кладки с металлическими дверями и вентиляционными жалюзи, электрическим освещением и комбинированной крышей железобетонного крыши.

Для крыши - использовать железобетонные плиты с последующим 2-х слойным рубероидным покрытием из промазной гудроновой массы и верхним покрытием - шиферными пластинами. Фундамент гаража - бетонный, стены - подлежат штукатурке раствором и известковой побелки.

Руководитель фирмы поручил Вам:

Составить перечень работ по строительству гаража, определить продолжительность и стоимость строительства, а также оптимальное количество рабочих, занятых на строительстве.

Определить «критический путь» строительства гаража и общий срок остальных работы заказчику.

Составить временный сетевой график строительства как инструмент контроля его хода.

Руководитель фирмы оговорил такие условия выполнения вами поставленной задачи:

Все необходимые материалы и оборудование заказчик предоставляет заранее за свой счет. Цементный, штукатурный и побелочные раствор заказчик предоставляет в готовом виде за свой счет.

Для строительства можно использовать землеройно-подъемную машину, имеющуюся в фирме, затраты на использование которой учитываются в рамках накладных расходов.

При расчете фонда заработной платы строительным рабочим исходить из размеров средней зарплаты 1 чел., Определенной по результатам текущей деятельности фирмы, в размере 20 руб. в рабочий день.

Принять накладные расходы, определенные по общим показателям деятельности фирмы, в размере 10% от фонда заработной платы.

Начисления на зарплату (для всех платежей и налогов в бюджет) принять такими же, как и для других работ фирмы - в размере 37% от фонда зарплаты.

Результаты выполнения поставленной задачи Вам предстоит оформить краткой служебной запиской с приложенными к ней: перечнем видов работ (в форме таблицы) и временным сетевым графиком строительства гаража (в форме рисунка - схемы).

### **Задание 2**

Вы – менеджер по запасам и поставкам фирмы, производящей мясопродукты (колбасные изделия и т.п.) для рынка. Производство ежедневно использует 1 т мяса-сырья. Вам поручено спланировать систему управления запасами фирмы и определить размер разового запаса (закупки) сырья с учетом следующего:

Запасы сырья тратятся производством равномерно во времени по линейной зависимости  $y = A - bx$ , где  $A$  - разовый заказ сырья, т;  $b$  - интенсивность ежедневного потребления сырья производством, т / сутки;  $x$  - периодичность заказ сырья, суток.

В рамках порученного Вам задачу выберите систему управления запасами сырья (систему фиксированного количества или систему фиксированного времени) и приведут необходимые для этого обоснования.

Исходя из целесообразного срока хранения сырья в холодильнике, установите период между запасами и определите разовое заказываемое количество сырья (мясопродукт).

Выполнение задания оформите служебной запиской на имя генерального директора фирмы.

### **Задание 3**

Вы – менеджер по экономике угольной шахты. Для обеспечения конкурентоспособности угольной продукции руководством принято решение повысить производительность угледобывающих участков, что позволит снизить продажную цену угля и тем самым повысить его конкурентоспособность. Эта задача решается путем внедрения на угледобывающем участке угледобывающего комплекса, вместо применения индивидуального технологического оборудования участка.

Вам поручено оценить повышение производительности труда, если известны такие входные данные:

В смену участок добывает 500 т угля при общей численности персонала трудящихся 20 чел. (в смену). Затраты на производство такого количества угля составляют 20 000 руб., в том числе расходы на оплату труда персонала - 10 000 руб., что обеспечивает месячную зарплату 500 руб. / чел. Внедрение угледобывающего комплекса позволяет снизить (за счет механизации технологических процессов) численность персонала участка до 10 чел. в смену и на первом этапе внедрения комплекса обеспечить объем угледобычи также 500 т в смену, а на втором этапе - 1000 т в смену. На первом этапе заработная плата персонала и затраты на производство остались такими же, как до внедрения комплекса, а на втором этапе зарплата растет в два раза, но расходы на оплату труда и общие издержки производства не изменились.

В рамках выполнения порученного задания Вам необходимо:

1. Определить производительность труда рабочего в смену (в размерности т/чел.) до внедрения комплекса и на обоих этапах после его внедрения.
2. Определить производительность участка шахты как операционной системы (в размерности т/руб.).
3. Определить, во сколько раз увеличивается производительность рабочего и производительность операционной системы - участка шахты при внедрении угледобывающего комплекса.
4. Определить себестоимость 1 т. угля угольного производства до и после внедрения угледобывающего комплекса, а также во сколько раз снижается себестоимость 1 т. за счет внедрения угледобывающего комплекса.

### **Задание 4**

Вы – менеджер среднего звена, одним из ваших функциональных обязанностей является проведение комплексного анализа деятельности предприятия.

1. Определить основные направления анализа с помощью расчета валовой маржи, порога рентабельности, запаса финансовой прочности.
2. Рассчитать силу воздействия операционного рычага оптимальную серию продукции, которая выпускается за год.
3. Объяснить, почему изменяется сила воздействия операционного рычага и запас финансовой прочности по мере удаления от порога рентабельности.

4. Сделать выводы о степени фондовооруженности предприятия.
5. Расчеты вести для двух вариантов: базового и планового.
6. Порог рентабельности предприятия определить графическим способом как для базового, так и для планового периода.

Таблица

Основные данные для проведения операционного анализа

Выручка от реализации, руб.	Плановый рост выручки, %	Расходы, руб.	
		Постоянные	Совокупные переменные
57000	10	9500	38000



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Управление малым бизнесом**

**Кафедра менеджмента непродуцированной сферы**

**Дисциплина (модуль) Операционный менеджмент**

**Курс 4**

**Семестр 7**

**Форма обучения очная**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

**Теоретические вопросы.**

1. Поясните содержание модели «5Р операционного менеджмента» и возможности ее использования в управлении организацией.
2. В чем заключается суть «Теории ограничений»?
3. Нормирование труда. Сущность, единицы измерения.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ А.О. Жукова

Утверждено на заседании кафедры «24» апреля 2023г. (протокол № 13 от «21»  
апреля 2023 г.)

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.В. Тарасова