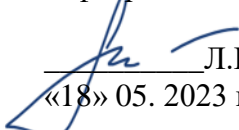


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий
кафедрой


Л.К. Иляшенко
«18» 05. 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины/модуля: Операционный менеджмент в
производственных и сервисных компаниях
направление подготовки: 21.03.01 Нефтегазовое дело
направленность (профиль):
Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти
форма обучения: очная, очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры естественно-научных и гуманитарных дисциплин
Протокол № 7 от «18» 05. 2023г.

1. Цели и задачи освоения дисциплины/модуля

Цель дисциплины/модуля: получение практических навыков применения политики интеграции операционных функций и специализации на операционной функции, планирования производственных мощностей нефтегазовых компаний, анализа эффективности и способов исследования процессов, устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию. Дисциплина «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» закладывает фундамент последующего обучения в магистратуре, аспирантуре. Полученные знания значительно расширяют профессиональный кругозор будущих бакалавров.

Задачи дисциплины/модуля:

- раскрыть понятие категории «операционный менеджмент»;
- получить представление о моделях организации и системы управления операциями;
- ознакомить с основами организации процессов;
- рассмотреть теорию ограничений и на её основе управление операционной системой;
- рассмотреть определение и особенности услуг;
- изучить общую характеристику содержания операционной стратегии компании;
- овладение навыком проведения анализа поставленной цели и формулировки совокупности взаимосвязанных задач, которые необходимо решить для ее достижения.

2. Место дисциплины/модуля в структуре ОПОП ВО

Дисциплина/модуль относится к элективным дисциплинам (модулям) 1 (ДВ.1) учебного плана.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины/модуля являются: знание математического инструментария, умения включаться в переговоры относительно процедур совместной деятельности, задач, способов командной работы, владение навыками сбора информации об объекте или явлении.

Содержание дисциплины/модуля служит основой для освоения дисциплин/ модулей: Гибкие подходы в управлении компанией.

3. Результаты обучения по дисциплине/модулю

Процесс изучения дисциплины/модуля направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица 3.1

| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК) | Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю) |
|--|--|--|
| ПКСд-5 Способен идентифицировать бизнес-процессы, их элементы и операции; выявлять недостатки и оценивать эффективность процессов; формировать | ПКСд-5.1 Применяет инструментарий операционного менеджмента и процессного управления для повышения эффективности процессов | Знать: <i>3I</i> понятие категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теорию ограничений, определение и особенности услуг, общую характеристику содержания операционной стратегии компании |
| | | Уметь: <i>VI</i> применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию |

| | | |
|---|--|--|
| предложения по улучшению использования ресурсов и повышению эффективности на основе современных технологий процессного управления и инструментов бережливого производства | | Владеть: <i>В1</i> навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию |
|---|--|--|

4. Объем дисциплины/модуля

Общий объем дисциплины/модуля составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Таблица 4.1.

| Форма обучения | Курс/ семестр | Аудиторные занятия/контактная работа, час. | | | Самостоятельная работа, час. | Форма промежуточной аттестации |
|----------------|---------------|--|----------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|
| | | Лекции | Практические занятия | Лабораторные занятия | | |
| очная | 3/5 | 18 | 34 | - | 56 | зачёт |
| очно-заочная | 4/7 | 12 | 20 | - | 76 | зачёт |

5. Структура и содержание дисциплины/модуля

5.1. Структура дисциплины/модуля.

очная форма обучения (ОФО)

Таблица 5.1.1

| № п/п | Структура дисциплины/модуля | | Аудиторные занятия, час. | | | СРС, час. | Всего, час. | Код ИДК | Оценочные средства |
|--------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----|------|-----------|-------------|---------|-------------------------------|
| | Номер раздела | Наименование раздела | Л. | Пр. | Лаб. | | | | |
| 1 | 1 | Введение в управление операциями | 4 | 10 | - | 18 | 32 | ПКСд-5 | Дискуссия, эссе, тест |
| 2 | 2 | Управление операционной деятельностью | 14 | 24 | - | 38 | 76 | | Тест, дискуссия, эссе, задачи |
| 3 | Зачёт | | - | - | - | 00 | 00 | | Вопросы к зачёту |
| Итого: | | | 18 | 34 | | 56 | 108 | | |

очно-заочная форма обучения (ОЗФО)

Таблица 5.1.2

| № п/п | Структура дисциплины/модуля | | Аудиторные занятия, час. | | | СРС, час. | Всего, час. | Код ИДК | Оценочные средства |
|--------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----|------|-----------|-------------|---------|-------------------------------|
| | Номер раздела | Наименование раздела | Л. | Пр. | Лаб. | | | | |
| 1 | 1 | Введение в управление операциями | 4 | 6 | - | 24 | 34 | ПКСд-5 | Дискуссия, эссе, тест |
| 2 | 2 | Управление операционной деятельностью | 8 | 14 | - | 52 | 74 | | Тест, дискуссия, эссе, задачи |
| 3 | Зачёт | | - | - | - | 00 | 00 | | Вопросы к зачёту |
| Итого: | | | 12 | 20 | | 76 | 108 | | |

5.2. Содержание дисциплины/модуля.

5.2.1. Содержание разделов дисциплины/модуля (дидактические единицы).

Раздел 1. «Введение в управление операциями».

Тема 1. Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента

Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием. Операционный менеджмент: основные понятия.

Тема 2. Управление операциями в производстве

Производство и услуги в операционном менеджменте. Основные модели организации и системы управления операциями. Производственная мощность.

Раздел 2. «Управление операционной деятельностью»

Тема 3. Организация процессов в пространстве и во времени

Основы организации процессов. Организация процессов в пространстве. Организация процессов во времени. Организация потока. Анализ эффективности и способы исследования процессов.

Тема 4. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»

Теория ограничений: основные понятия. Классификация ограничений. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности. Способы устранения ограничений.

Тема 5. Управление операциями в сфере услуг

Определение услуги. Особенности услуги. Виды услуг в бизнесе. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом. Стратегия оказания услуг.

Тема 6. Разработка операционной стратегии компании.

Общая характеристика содержания операционной стратегии компании. Анализ факторов, влияющих на операционную стратегию. Содержание операционной стратегии. Виды операционных стратегий

5.2.2. Содержание дисциплины/модуля по видам учебных занятий.

Лекционные занятия

Таблица 5.2.1

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Объем, час. | | Тема лекции |
|-------|--------------------------|-------------|------|---|
| | | ОФО | ОЗФО | |
| 1 | 1 | 2 | 2 | Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента |
| 2 | 1 | 2 | 2 | Управление операциями в производстве |
| 3 | 2 | 2 | 2 | Организация процессов в пространстве и во времени |

| | | | | |
|--------|---|----|----|---|
| 4 | 2 | 4 | 2 | Управление операционной системой на основе «теории ограничений» |
| 5 | 2 | 4 | 2 | Управление операциями в сфере услуг |
| 6 | 2 | 4 | 2 | Разработка операционной стратегии компании |
| Итого: | | 18 | 12 | |

Практические занятия

Таблица 5.2.2

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Объем, час. | | Тема практического занятия |
|--------|--------------------------|-------------|------|---|
| | | ОФО | ОЗФО | |
| 1 | 1 | 4 | 4 | Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента |
| 2 | 1 | 6 | 2 | Управление операциями в производстве |
| 3 | 2 | 6 | 3 | Организация процессов в пространстве и во времени |
| 4 | 2 | 6 | 3 | Управление операционной системой на основе «теории ограничений» |
| 5 | 2 | 6 | 3 | Управление операциями в сфере услуг |
| 6 | 2 | 6 | 5 | Разработка операционной стратегии компании |
| Итого: | | 34 | 20 | |

Лабораторные работы

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены.

Самостоятельная работа студента

Таблица 5.2.3

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Объем, час. | | Тема | Вид СРС |
|-------|--------------------------|-------------|------|---|---|
| | | ОФО | ОЗФО | | |
| 1 | 1 | 9 | 14 | Операционный менеджмент: основные понятия. (тема: Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, написание и подготовка эссе) |
| 2 | 1 | 9 | 10 | Производственная мощность (тема: Управление операциями в производстве) | Подготовка к практическому занятию (тестирование) |
| 3 | 2 | 9 | 12 | Анализ эффективности и способы исследования процессов (тема: Организация процессов в пространстве и во времени) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка к решению задач) |
| 4 | 2 | 9 | 12 | Способы устранения ограничений. (тема: Управление операционной системой на основе «теории ограничений») | Подготовка к практическому занятию (написание и подготовка эссе) |
| 5 | 2 | 9 | 14 | Стратегия оказания услуг (тема: Управление операциями в сфере услуг) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка и написание эссе) |
| 6 | 2 | 11 | 14 | Виды операционных | Подготовка к |

| | | | | | |
|--------|--|----|----|--|---|
| | | | | стратегий (тема: Разработка операционной стратегии компании) | практическому занятию (участие в дискуссии, тестирование) |
| Итого: | | 56 | 76 | | |

5.2.3. Преподавание дисциплины/модуля ведется с применением следующих традиционных и интерактивных видов образовательных технологий:

- лекция: лекция-беседа;
- практические работы: индивидуальная работа; разбор практических ситуаций, семинар-дискуссия.

6. Тематика курсовых работ/проектов

Учебным планом выполнение курсовых работ не предусмотрено.

7. Контрольные работы

Учебным планом выполнение контрольных работ не предусмотрено.

8. Оценка результатов освоения дисциплины/модуля

8.1. Критерии оценивания степени полноты и качества освоения компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения приведены в Приложении 1.

8.2. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся очной формы обучения представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1

| № п/п | Виды мероприятий в рамках текущего контроля | Количество баллов |
|------------------------------------|---|-------------------|
| 1 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по теме: «Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента» | 0-10 |
| 2 | Тест по теме: «Управление операциями в производстве» | 0-10 |
| 3 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента» | 0-10 |
| ИТОГО за первую текущую аттестацию | | 0-30 |
| 2 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по теме: «Организация процессов в пространстве и во времени» | 0-10 |
| 2 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Управление операционной системой на основе «теории ограничений» | 0-10 |
| 3 | Решение задач по теме: «Организация процессов в пространстве и во времени» | 0-10 |
| ИТОГО за вторую текущую аттестацию | | 0-30 |
| 3 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по темам: «Управление операциями в сфере услуг», «Разработка операционной стратегии компании» | 0-20 |
| 2 | Тест по теме: «Разработка операционной стратегии компании» | 0-10 |
| 3 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Управление операциями в сфере услуг» | 0-10 |
| ИТОГО за третью текущую аттестацию | | 0-40 |
| ВСЕГО | | 0-100 |

8.3. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся очно-заочной формы обучения представлена в таблице 8.2.

Таблица 8.2

| № п/п | Виды мероприятий в рамках текущего контроля | Количество баллов |
|------------------------------------|---|-------------------|
| 1 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по теме: «Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента» | 0-10 |
| 2 | Тест по теме: «Управление операциями в производстве» | 0-10 |
| 3 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента» | 0-10 |
| ИТОГО за первую текущую аттестацию | | 0-30 |
| 2 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по теме: «Организация процессов в пространстве и во времени» | 0-10 |
| 2 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Управление операционной системой на основе «теории ограничений» | 0-10 |
| 3 | Решение задач по теме: «Организация процессов в пространстве и во времени» | 0-10 |
| ИТОГО за вторую текущую аттестацию | | 0-30 |
| 3 текущая аттестация | | |
| 1 | Участие в дискуссии по темам: «Управление операциями в сфере услуг», «Разработка операционной стратегии компании» | 0-20 |
| 2 | Тест по теме: «Разработка операционной стратегии компании» | 0-10 |
| 3 | Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Управление операциями в сфере услуг» | 0-10 |
| ИТОГО за третью текущую аттестацию | | 0-40 |
| ВСЕГО | | 0-100 |

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины/модуля

9.1. Перечень рекомендуемой литературы представлен в Приложении 2.

9.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

- Электронный каталог/Электронная библиотека ТИУ <http://webirbis.tsogu.ru/>
- Цифровой образовательный ресурс – библиотечная система IPR SMART – <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронно-библиотечная система «Консультант студента» www.studentlibrary.ru
- Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>
- Образовательная платформа ЮРАЙТ www.urait.ru
- Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>
- Национальная электронная библиотека (НЭБ)

- Библиотеки нефтяных вузов России:

- Электронная нефтегазовая библиотека РГУ нефти и газа им. Губкина <http://elib.gubkin.ru/>

- Электронная библиотека Уфимского государственного нефтяного технического университета <http://bibl.rusoil.net/>

- Библиотечно-информационный комплекс Ухтинского государственного технического университета УГТУ <http://lib.ugtu.net/books>

- Электронная справочная система нормативно-технической документации «Технорматив»

1. Президент Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.kremlin.ru

2. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.government.ru

3. Государственная Дума Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.duma.gov.ru

4. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - www.economy.gov.ru

5. Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://minenergo.gov.ru/>

6. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <https://www.rst.gov.ru/portal/gost>

9.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1. Microsoft Office Professional Plus;
2. Microsoft Windows.

10. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля

Помещения для проведения всех видов работы, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимым оборудованием и техническими средствами обучения.

Таблица 10.1

Обеспеченность материально-технических условий реализации ОПОП ВО

| № п/п | Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях | Лекционные, практические занятия: Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации, Оснащенность: Учебная мебель: столы, стулья, доска аудиторная. Компьютер в комплекте, проектор, проекционный экран. Компьютеры с подключением к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду ТИУ | Тюменская область, г. Сургут, ул. Энтузиастов, д. 38 |

11. Методические указания по организации СРС

11.1. Методические указания по подготовке к практическим, лабораторным занятиям.

1 Введение

Методические указания к практическим занятиям дисциплины «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений при усвоении основных понятий операционного менеджмента, моделей организации и систем управления операциями, основ организации процессов нефтегазовых предприятий, теории ограничений, особенностей услуг, разработки операционной стратегии нефтегазовой компании.

Целью данных указаний является оказание помощи обучающимся в организации процесса подготовки к практическим занятиям.

Данная дисциплина изучается в одном семестре.

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам. Ниже представлены необходимые теоретические вопросы, которые помогут обучающимся в успешной подготовке к практическим занятиям.

2 Содержание практических занятий

Темы практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Темы практических занятий

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Тема практического занятия |
|-------|--------------------------|---|
| 1 | 1 | Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента |
| 2 | 1 | Управление операциями в производстве |
| 3 | 2 | Организация процессов в пространстве и во времени |
| 4 | 2 | Управление операционной системой на основе «теории ограничений» |
| 5 | 2 | Управление операциями в сфере услуг |
| 6 | 2 | Разработка операционной стратегии компании |

2.1 Практическая работа №1

Тема 1. Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента:

Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием. Операционный менеджмент: основные понятия.

Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

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

2. *Выступление на семинаре (написание и защита эссе).*

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. История развития менеджмента как науки
2. Концепции и функции менеджмента
3. Характеристика и виды организационных структур управления
4. Влияние внешней на деятельность организации
5. Особенности ведения деловых переговоров
6. Власть и лидерство: сущность и значение
7. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них

8. Управление персоналом на предприятии
9. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы
10. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
11. Принятие управленческих решений
12. Характеристика деловой этики
13. Жизненный цикл организации
14. Сущность и значение самоменеджмента
15. Зарубежный опыт управления организацией
16. Стратегическое планирование и его значение
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы
20. Применение конкурентных стратегий
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы
22. Основные методы определения эффективности управления
23. Миссия и цели организации
24. Основные модели принятия решений
25. Современная модель управления организацией
26. Реинжиниринг: характеристика и значение
27. Характеристика тайм-менеджмента
28. Управление издержками на предприятии
29. Виды рисков в менеджменте
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран

Цели работы:

1. Сформировать представление об основных понятиях операционного менеджмента.
2. Создать у обучающихся общее представление о функциональном и процессном подходах к управлению

Исходные теоретические положения

Общепризнано, что операционный менеджмент существует с того момента, как люди начали производить товары и услуги. Основные этапы развития менеджмента представлены в таблице 1.

| Период | Содержание этапа | Раздел учебного пособия |
|-------------------|---|---|
| 1920-е гг. | Научный менеджмент Ф.У. Тейлора | 1.1.1. Развитие операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента. Краткий исторический экскурс |
| 1920–30-е гг. | Разработка классического инструментария операционного менеджмента | 1.1.1. Развитие операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента. Краткий исторический экскурс 3. Организация процессов в пространстве и времени |
| 1930–40-е гг. | Развитие математического инструментария управления деятельностью организации. Хоторнский эксперимент Э. Мэйо | 1.1.1. Развитие операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента. Краткий исторический экскурс |
| 1950–60-е гг. | Развитие производственного менеджмента (управления производством) как самостоятельной дисциплины | 1.1.1 (б). Понятия «производство» и «операция» 2.1. Производство и услуги в операционном менеджменте 2.2.2 (а). Система пополнения запасов 2.2.2 (б). Система расшивки узких мест |
| Начало 1970-х гг. | Развитие систем управления МРП-типа | 2.2.2 (в). МРП-стандарт управления |
| 1970–80-е гг. | Развитие систем ТВС-типа Разработка модели производственной стратегии 5P | 1.1.1. Развитие операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента. Краткий исторический экскурс 2.2.2 (г). ТВС (JIT)-стандарт управления |
| 1980–90-е гг. | Развитие интегрального менеджмента Развитие операционного менеджмента Развитие системы управления всеобщего качества (TQM) Развитие процессного подхода к управлению | 1.1.1 (б). Понятия «производство» и «операция» 1.1.2. Характеристика уровней интеграции деятельности 6.4. Виды операционных стратегий (в). Развитие качества 1.2.3. Функциональный и процессный подходы к управлению |
| 1990-е гг. | Развитие реинжиниринга бизнес-процессов | 1.2.3. Функциональный и процессный подходы к управлению |
| Конец 1990-х гг. | Развитие электронного бизнеса Развитие управления цепями поставок | 1.1.1. Развитие операционного менеджмента и его связь с другими направлениями менеджмента. Краткий исторический экскурс 1.1.2 (г). Межорганизационный уровень интеграции управления |

Вопросы операционного менеджмента в том или ином виде рассматривают на всех уровнях управления организациями. Многочисленные обязанности менеджеров по операциям можно разбить на три основные группы.



Для определения содержания объекта управления операционного менеджмента следует остановиться на значении терминов «операция», «производство», «бизнес-процесс» и др.

Основные термины операционного менеджмента

| Термин | Значение |
|----------------------|---|
| Производство | Изготовление, выработка, создание какой-нибудь продукции, а также работа по непосредственному изготовлению продукции |
| Операции | Отдельные действия в ряду других подобных |
| Операционная система | Система, использующая материальные, информационные или финансовые ресурсы («вход») для преобразования их в результат («выход») в виде продукции или услуги |
| Бизнес-процесс | Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует «входы» в «выходы», представляющие ценность для конечного потребителя |

Главной операционной функцией называется то главное, чем занимается организация.



Реализация главной операционной функции требует обеспечения материальными, информационными и человеческими ресурсами, а также управляющим воздействием. Входы и выходы этого бизнес-процесса, таким образом, для полноты описания бизнес-процесса должны быть дополнены еще двумя блоками.



Бизнес можно рассматривать с различных аспектов. Выделяют организационную систему управления предприятием, его логистическую систему, информационную систему. Операционный менеджмент позволяет выделить операционную систему бизнеса, состоящую из трех подсистем, между которыми имеется однозначная связь. Операционная система предприятия представлена на рисунке.



Традиционно деятельность организации рассматривают через организационную структуру управления организацией. Соответствующий функциональный подход к управлению

заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями. Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными подразделениями. При процессном подходе организация воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата. При выборе главной операционной функции организация может остановиться на своих компетенциях, связанных с несколькими операционными функциями. В противовес недостаткам политики интеграции операционных функций имеются серьезные преимущества специализации на одной сфере компетенции и передачи по контракту иных операционных функций другим исполнителям. Фокусировка усилий позволяет организации избежать рассеивания внимания на периферийные задачи и пользоваться главной компетенцией своих контрагентов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные этапы развития операционного менеджмента.
2. Поясните значения терминов «производство», «операция», «бизнес-процесс».
3. Перечислите составные элементы операционной системы организации.
4. Поясните, как бизнес-процессы организации распределены по подсистемам операционной системы организации.
5. Назовите принципиальное различие между функциональным и процессным подходами к управлению.

2.2 Практическая работа №2

Тема 2. Управление операциями в производстве:

Производство и услуги в операционном менеджменте. Основные модели организации и системы управления операциями. Производственная мощность.

Задание к практической работе:

1. Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.

Комплект вопросов для дискуссии:

1. Что показывает и для чего служит экономическая модель проекта?
2. Важным условием создания экономической модели является соблюдение принципа альтернативности. Раскройте его содержание.
3. Какие действия предусматривает разработка экономической модели проекта?
4. Что следует понимать под проектными организациями?
5. Дайте определение понятию «эффективность проекта»?
6. Какой вид может иметь «эффект (конечный результат) от реализации проекта»?
7. Перечислите индикаторы кризиса проекта.
8. Перечислите и опишите виды эффективности проекта.
9. Дайте определение понятию «дисконтирование».
10. Что означает текущая (приведённая) стоимость денежных средств?
11. Что показывает коэффициент дисконтирования?
12. Как рассчитать коэффициент дисконтирования?
13. Какие выводы о современной стоимости сумм, получаемых по прошествии определённого времени позволяет сделать учёт эффекта дисконтирования?
14. Перечислите и опишите исходные условия и предпосылки, выполнение которых обеспечивает, как возможность осуществления самих расчётов, так и возможность получения заслуживающих доверия результатов в инвестиционных расчётах.
15. Как определить денежный поток проекта?
16. Как рассчитать релевантные денежные потоки?
17. Перечислите основные методы инвестиционных расчётов.

18. Как определить чистую дисконтированную стоимость?
 19. Как определить оптимальный дисконтированный период окупаемости?
 20. Когда инвестиции считаются приемлемыми?
 21. Как рассчитать долю дисконтированной стоимости?
 22. Что следует понимать под договором?
 23. На какие группы классифицируются договоры в сфере предпринимательства?
 24. Раскройте понятие «реализованный договор».
 25. Дайте определение понятию «посреднический договор».
 26. Что следует понимать под «договором, содействующим торговле»?
 27. Раскройте содержание понятия «организационные договоры».
 28. Раскройте понятие «научно-исследовательский договор».
 29. Что следует понимать под понятием «договор опытно-конструкторских и технологических работ»?
 30. Кто может выступать в качестве исполнителя и заказчика по договору научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ?
2. *Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*
1. Операционно производство и сфера обслуживания отличаются главным образом в том, что:
 - А) производство ориентировано на действие, а обслуживание – на реализацию товара;
 - Б) производство ориентировано на изделие, а обслуживание – на обеспечение необходимыми условиями основного производства;
 - В) производство ориентировано на изделие, а обслуживание – на действие;
 2. Модель с запасами на выходе характеризуется следующим:
 - А) может использоваться только при устойчивом спросе на определенный ассортимент продукции, когда нет необходимости быстро реагировать на изменения покупательского спроса;
 - Б) находится в критической зависимости от надежности поставщика товарно-материальных ценностей на входе организации;
 - В) поставки товарно-материальных ценностей для организации запаса на входе должны быть гарантированы.
 3. В настоящее время принято выделять следующие варианты систем управления операционными системами:
 - А) система пополнения запасов;
 - Б) система расшивки узких мест;
 - В) толкающая и тянущая система;
 - Г) все ответы верные.
 4. Производственная мощность организации может быть определена:
 - А) по минимально возможному объему результата деятельности;
 - Б) максимально возможному объему перерабатываемого входного ресурса;
 - В) минимально объему потребности основного перерабатывающего ресурса.
 5. Зависимый спрос:
 - А) время от времени отсутствует;
 - Б) проявляется ежедневно, еженедельно или ежемесячно;
 - В) имеется при технологической (вертикальной) обусловленности закупок, производственного процесса или процесса потребления.
 6. Различают следующие виды производственной мощности:
 - А) входную, выходную, среднегодовую;
 - Б) проектную, плановую, эффективную;
 - В) все ответы верные.
 7. Проектная мощность – это:

А) максимальный объем выпуска продукции, оказания услуг, переработки ресурса на входе, которого в принципе можно добиться;

Б) максимально возможный объем выпуска с учетом видов продукции, рабочих графиков, эксплуатации оборудования, факторов качества и т.д.;

В) мощность, оцениваемую по объему перерабатываемого ресурса.

8. Коэффициент использования производственных мощностей равен:

А) сумме планового (или фактического) объема выпуска продукции и величине среднегодовой производственной мощности;

Б) отношению планового (или фактического) объема выпуска продукции к величине среднегодовой производственной мощности;

В) отношению используемой производственной мощности к ее плановому (проектному) объему.

9. Практически можно воспользоваться следующими приемами изменения объема производственных мощностей:

А) введение графика полного рабочего дня;

Б) отказ от использования аутсорсинга;

В) прием персонала на временную работу.

10. Преимущества централизованного размещения производственных мощностей:

А) сокращение инфраструктуры бизнеса;

Б) близость рынков сбыта;

В) высокая гибкость бизнеса.

Цели работы:

1. Освоение моделей организации и систем управления операциями

2. Приобретение практики самостоятельной работы по конспектам и учебникам.

Исходные теоретические положения

Большинство организаций с операционной точки зрения занимаются и производством продукции, и оказанием услуг, включая предпродажное и послепродажное обслуживание. Исторически операционный менеджмент развивался сугубо в производственной сфере. С точки зрения организации работы операционной системы компании, ориентированной на выпуск материальных продуктов, выделяют четыре базовые модели, каждая из которых опирается на различную роль запасов в поддержании работы предприятия:

1. Модель с запасами на входе и выходе.

2. Модель с запасами на выходе.

3. Модель с запасами на входе.

4. Модель без запасов.

В настоящее время принято выделять четыре варианта систем управления операционными системами: система пополнения запасов; система расшивки узких мест; толкающая система; тянущая система.

Производственные мощности – это максимально возможный годовой объем выпуска готовой к реализации продукции соответствующей номенклатуры в установленные сроки при эффективном использовании производственного потенциала предприятия. Рассчитывают производственную мощность в единицах измерения продукции или ресурса. Производственную мощность должны определять и указывать для конкретной единицы времени. Выделяют долгосрочное (более одного года), среднесрочное (от полугода до полутора лет) и краткосрочное (менее одного месяца) использование мощностей. Соответственно периодом оценки мощности могут быть годы, кварталы, месяцы, недели, декады и дни. Производственную мощность оценивают несколькими показателями. Различают входную, выходную, среднегодовую производственную мощность, проектную и плановую производственную мощность, а также эффективную производственную мощность.

К наиболее важным факторам развития производственных мощностей относят:

1. Машины и оборудование.

2. Продукцию или услуги.
3. Процессы.
4. Человеческий фактор.
5. Внешние факторы.

По мере развития производственной мощности организация получает определенные преимущества, переходя в категорию крупных компаний. Появляются эффекты экономии и роста, обусловленные масштабом производства и кривой производительности. Организации пользуются этими преимуществами, используя сравнительно низкие издержки крупного бизнеса для реализации агрессивной стратегии в ценообразовании и повышении объемов продаж. В результате увеличения объема продаж они быстрее, чем их конкуренты, продвигаются по кривой роста производительности, что позволяет и дальше снижать цены и наращивать объемы производства. Для того чтобы такая стратегия приносила успех, организация должна выпускать продукцию или оказывать услуги, на которые имеется выраженный и устойчивый спрос.

По многим причинам решения по производственным мощностям являются определяющими для развития организации. Важность подобных решений обусловлена их потенциальным воздействием на способность организации удовлетворять спрос на продукцию и услуги. Кроме того, решения по производственным мощностям имеют долгосрочный характер. Однажды приняв такое решение, его будет трудно или невозможно изменить без привлечения крупных дополнительных затрат. Основные вопросы планирования производственных мощностей:

1. Какой тип производственной мощности требуется?
2. Каков требуемый объем производственной мощности и к какому моменту времени требуется его ввод?
3. Как производственная мощность должна быть размещена?

Вопрос о типе производственных мощностей решается в зависимости от товаров и услуг, которые компания решила производить.

Проблемы планирования производственных мощностей прежде всего связаны с тем, что спрос на продукт или услугу подвержен изменениям, а производственные мощности, как правило, лишены требуемой для соответствия спросу гибкости. На выбор места размещения производственных мощностей влияет множество факторов. Наиболее важные из них представлены на рисунке.



Вопросы для самоконтроля:

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. 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).
4. Выявите принципиальное отличие традиционных и современных систем управления операционными системами.
5. Имеется ли возможность совместного использования различных систем управление операционной системой в одной компании? Если да, то совмещение каких систем и при каких условиях возможно?
6. Какие варианты определения производственной мощности организации вы знаете?
7. Как производственная мощность компании влияет на развитие ее стратегических преимуществ.
8. 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?

2.3 Практическая работа №3

Тема 3. Организация процессов в пространстве и во времени:

Основы организации процессов. Организация процессов в пространстве. Организация процессов во времени. Организация потока. Анализ эффективности и способы исследования процессов.

Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

1. Приведите примеры известных вам классификаций процессов выполнения операций.
2. Поясните отличия между ручными и механизированными операциями, автоматизированными и автоматическими операциями.
3. Перечислите основные принципы организации процесса выполнения операций. Кратко охарактеризуйте суть каждого из них.
4. Приведите практический пример нарушения принципа пропорциональности.
5. Выделите признаки, по которым делят операционные системы на различные типы.
6. Приведите примеры известных вам классификаций операционных систем.
7. К какому типу операционной системы относится ваша организация?
8. Перечислите основные требования, которые предъявляют к планировке процессов.
9. Охарактеризуйте основные типы планировок производства, поясните различия между ними.
10. Приведите практические примеры каждого типа планировки.
11. Раскройте понятия технологической и предметной специализации.
12. Установите соответствие между типами планировки и формами специализации подразделений предприятия.
13. Поясните, в чем суть размещения оборудования по принципу групповой технологии.
14. Охарактеризуйте отдельные элементы структуры цикла процесса.
15. Поясните значение терминов «операции, добавляющие ценность продукту», «операции, не добавляющие ценность продукту».
16. Как определяется длительность цикла процесса?
17. Предложите способы сокращения регламентированных перерывов в процессе.

18. Изложите правила построения графика параллельного вида движения, параллельно-последовательного вида движения.

19. При каком виде движения длительность цикла наименьшая?

20. При каком виде движения могут возникнуть простои оборудования?

21. Изложите правила построения циклового графика сложного процесса.

22. Охарактеризуйте основные направления совершенствования организации процессов.

23. Назовите основной признак поточной формы организации процессов.

24. Дайте определение поточной линии.

25. Поясните различия в организации движения предметов по рабочим местам непрерывно-поточной и прямоточной линий.

26. Охарактеризуйте основные способы синхронизации выполнения операций.

27. Перечислите виды заделов, обеспечивающие бесперебойную работу прямоточной линии.

28. Поясните различие между групповыми и переменнo-поточными линиями.

29. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности процессов.

30. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности функционирования производственных и сервисных систем.

2. Решение задач

Необходимо ознакомиться с условиями задачи и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами.

Решение задачи оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Комплект задач

Задача 1. Определите такт потока, если количество выпускаемых изделий за смену – 250 шт.; действительный фонд времени работы поточной линии в этом периоде – 1200 у.е..

Задача 2. Определите такт выпуска передаточных партий, если такт – 4 у.е., размера передаточной партии – 220 у.е..

Цели работы:

1. Закрепление знаний по основам организации процессов нефтегазового предприятия.

2. Выработка навыков анализа эффективности и способов исследования процессов.

Исходные теоретические положения

От того, насколько хорошо организованы все процессы, направленные на достижение цели организации, зависит успешность ее функционирования на рынке компаний – производителей товаров или услуг. Глубокое понимание общих черт и различий разнообразных процессов, протекающих во времени и пространстве, необходимо для принятия эффективных решений, связанных с реорганизацией (или проектированием) процессов в целях повышения их гибкости, скорости протекания, качества исполнения отдельных этапов и снижения затрат на их осуществление. Классификация процессов представлена на рисунке.

| <i>Признак классификации</i> | <i>Вид процесса</i> |
|--|--|
| Степень охвата работ | Полный Частичный |
| Организационные отношения | Простой Сложный |
| Форма взаимосвязи со смежными процессами | Аналитический Синтетический Прямой |
| Назначение и роль | В промышленных организациях: • Основной: вспомогательный; обслуживающий • Управленческий В сервисных организациях: • Основной (перерабатывающий) • Обеспечивающий • Управленческий |
| Характер воздействия на предмет труда | Технологический Естественный |
| Характер используемого оборудования | Замкнутый (аппаратурный) Открытый (локальный) |
| Непрерывность (во времени) | Непрерывный Дискретный (прерывный) |
| Непрерывность (по продукту) | Непрерывный (изготовление неделимого продукта) Дискретный (изготовление продукта, делимого на части) |
| Степень механизации/автоматизации | Ручной Механизированный Автоматизированный Автоматический |
| Стадийность | Подготовительная стадия Стадия дезагрегированного выполнения работ Стадия соединения (сопряжения, сборки) |

Рациональная организация любого процесса (производства продукции или оказания услуги), его функционирование и развитие базируются на соблюдении во взаимной связи и согласованности следующих основных принципов: дифференциация, специализация, пропорциональность, непрерывность, прямоточность, параллельность.

Выделим пять основных типов операционных систем.

1. Системы, ориентированные на проекты.
2. Единичное производство.
3. Серийное производство.
4. Массовое производство.
5. Система с непрерывным процессом.

К организации процессов в пространстве относятся планировка предприятия и его структурных подразделений, размещение и компоновка оборудования, перемещение и складирование материалов и т.п. Рациональная планировка сервисных систем должна предусматривать обеспечение удобства обслуживания клиентов. Особенности организации процессов в пространстве предопределяются основными характеристиками производимой продукции или оказываемых услуг и в основном зависят от типа операционной системы. Рациональная планировка должна удовлетворять следующим основным требованиям:

- относительная простота (отсутствие дублирующих или чрезмерно раздробленных мелких подразделений);
- наиболее полное использование имеющихся площадей;
- обеспечение возможности расширения площадей без существенных нарушений текущих процессов;
- соблюдение принципа прямоточности;
- минимизация перемещения материалов, людей, документов;
- обеспечение гибкости операционной системы (возможность внесения изменений в процессы изготовления изделий/обслуживания клиентов);
- создание удовлетворительной физической среды для работников;

– удобство для потребителей во время обслуживания.

Существуют три основных способа расположения рабочих мест/процессов в пространстве, или три типа планировки: функциональная, линейная (поточная) и фиксированная позиционная.

Идеальная операционная система должна быть гибкой и эффективной, с низкой себестоимостью единицы продукции. Использование размещения оборудования по принципу групповой технологии и на этой основе создание гибких производственных систем дают возможность приблизиться к идеалу. Гибкая производственная система – совокупность в разных сочетаниях оборудования с числовым программным управлением, роботизированных технологических комплексов, гибких производственных модулей, отдельных единиц технологического оборудования и систем обеспечения их функционирования в автоматическом режиме в течение заданного интервала времени, обладающая свойством автоматизированной переналадки при производстве изделий произвольной номенклатуры в установленных пределах значений их характеристик. Переход от размещения оборудования по технологическому принципу к размещению по принципу групповой технологии предполагает три стадии:

1. Группировка обрабатываемых изделий в семейства, или группы, имеющие общие (подобные) маршруты обработки.
2. Определение структуры доминирующих потоков семейств (групп) изделий, на основе которых размещается или перемещается оборудование (процессы).
3. Физическая группировка оборудования (процессов) и технологических процессов в ячейки.

Длительность операционного цикла – время выполнения одной операции. Структура производственного цикла представлена на рисунке.



Длительность цикла простого многооперационного (мультиэтапного) процесса зависит от способа передачи партии обрабатываемых предметов труда (обслуживаемых клиентов) с операции на операцию. Существуют три вида движения партии предметов труда по операциям (рабочим местам) в процессе их обработки: последовательный, параллельный и параллельно-последовательный.

Сложный процесс характеризуется параллельным выполнением частичных процессов и необходимостью их координации во времени. Для расчета длительности цикла сложного процесса и управления им можно воспользоваться методами сетевого планирования и управления, основанными на построении сетевых графиков.

Скорость выполнения процессов является одним из основных показателей, по которому конкурируют между собой организации как промышленной сферы, так и сферы услуг: в высококонкурентной среде потребитель отдаст предпочтение сервисной организации, которая при равных с другими уровнях качества обслуживания и цене обеспечит более быстрое выполнение заказа. Основные возможности сокращения длительности цикла любого процесса:

техническое совершенствование процессов; совершенствование организации процессов в пространстве и времени; совершенствование оперативного управления процессами.

Поточная форма организации процесса характерна для операционных систем непрерывного типа, успешно применяется в системах массового типа и возможна в системах других типов, в случаях когда это целесообразно. Необходимым условием организации потока является размещение рабочих мест в последовательности, соответствующей порядку выполнения операций, необходимых для изготовления изделия/обслуживания клиента, т.е. использование линейной (поточной) планировки со всеми вытекающими отсюда преимуществами и недостатками. Преимущества поточной формы организации процессов бесспорны. Следовательно, при организации потока в дискретных процессах должны быть минимизированы основные недостатки поточной планировки. Существуют два основных варианта организации поточной линии: организация непрерывно-поточной линии; организация прерывно-поточной (прямоточной) линии. Для обеспечения бесперебойной работы поточной линии создают заделы – запасы изделий, находящихся на различных операциях обработки (или в процессе перемещения) и не принявших форму готовой продукции. Различают технологический, транспортный, страховой и оборотный заделы.

В зависимости от числа наименований изделий, закрепляемых за поточной линией, все линии подразделяют на однопредметные/ однономенклатурные и многопредметные/ многономенклатурные. Многопредметные поточные линии создают тогда, когда трудоемкость изготовления одного изделия не обеспечивает необходимую загрузку поточной линии.

Любая деятельность, связанная с достижением намеченного результата, предполагает осуществление совокупности процессов, эффективность протекания которых существенно зависит от того, насколько хорошо они организованы. В целях выявления возможностей улучшения организации процесса можно воспользоваться одним из подходов, предлагающих измерять соотношение между следующими характеристиками процесса:

- отношение длительности производственного цикла ко времени выполнения операций, приносящих «потребительную стоимость»;
- соотношение производительности «питающих» и «потребляющих» процессов;
- соотношение размеров транспортной (передаточной) партии изделий и обработочной партии.

Существует множество оценочных показателей, которыми может воспользоваться операционный менеджер, чтобы получить представление о том, насколько эффективны управляемые им процессы. Такими показателями, например, являются длительность цикла, пропускная способность процесса, коэффициент использования доступного времени, общий показатель производительности процесса/операционной системы, частные показатели производительности ресурсов операционной системы и т.д.

Вопросы для самоконтроля:

1. Приведите примеры известных вам классификаций процессов выполнения операций.
2. Приведите примеры известных вам классификаций операционных систем.
3. Поясните значение терминов «операции, добавляющие ценность продукту», «операции, не добавляющие ценность продукту».
4. Охарактеризуйте основные направления совершенствования организации процессов.
5. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности процессов.
6. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности функционирования производственных и сервисных систем.

2.4 Практическая работа №4

Тема 4. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»:

Теория ограничений: основные понятия. Классификация ограничений. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности. Способы устранения ограничений.

Задание к практической работе:

1. *Выступление на семинаре (написание и защита эссе).*

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. Метод «барабан – буфер – верёвка»
2. Дерево текущей реальности
3. Диаграмма разрешения конфликта
4. Дерево будущей реальности
5. Дерево перехода
6. План преобразований
7. Критерии проверки логических построений
8. Системный подход к повышению эффективности компании
9. Теория ограничений Голдратта
10. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности
11. Способы устранения ограничений
12. Понятие ограничений системы
13. Связь ограничений и процессов улучшения качества
14. Перемены и теория ограничений
15. Принципы теории ограничений систем
16. Пять направляющих шагов теории ограничений систем
17. Парадигма теории ограничений систем
18. Критерии проверки логических построений
19. Диаграмма разрешения конфликтов
20. Групповая динамика и метод рассуждений Голдратта
21. Теории ограничений систем и рекомендации по ведению коллективной работы
22. Логика как средство убеждения
23. Элияху Моше Голдратт: вклад в управление бизнесом
24. Примеры использования теории ограничений систем
25. Техника 8D для поиска решений
26. Сторителлинг: основные понятия
27. Модель бизнес-мотивации
28. Теория игр: история и применение
29. SWOT-анализ – эффективный инструмент разработки стратегии развития
30. Бережливое производство

Цель работы:

1. Создать у обучающихся представление о теории ограничений.
2. Приобретение практики устранения ограничений.

Исходные теоретические положения

Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC) разработана израильским ученым, физиком по образованию, Э. Голдратом (Eliyahu Moshe Goldratt). В соответствии с данной теорией предприятие (организация) рассматривается как система взаимосвязанных процессами ресурсов, взаимодействие которых должно быть направлено на достижение цели организации – зарабатывать деньги. При этом снабжение, производство и сбыт рассматриваются, как звенья одной цепи, в каждом из которых могут возникнуть проблемы (ограничения), снижающие общую эффективность функционирования предприятия. Важным положением теории

ограничений является необходимость понимания причинно-следственных связей, возникающих в процессе производства продукции, и влияния управленческих решений, принимаемых ежедневно на уровне управления конкретными производственными ресурсами, на конечные результаты работы всего предприятия.

Основной принцип успешного управления на основе ограничений – отказ от традиционного подхода к управлению производственными системами, основанного на балансировании производственных мощностей, т.е. приведении пропускной способности каждого элемента системы (рабочего центра) в соответствие спросу.

Этапы процесса непрерывного совершенствования представлены на рисунке.



Практика применения теории ограничений западными компаниями показала, что многие из внутренних ограничений предприятий устраняются в период от одного до шести месяцев с начала внедрения метода. Для устранения ограничений, как правило, не требуется дополнительных инвестиций, так как в большинстве случаев узкие места устраняют совершенствованием производственного планирования с использованием оптимизированных производственных технологий. Часто основными ограничениями, препятствующими эффективной работе производственных систем, являются традиционные подходы к управлению. Метод управления на основе ограничений может быть применен практически в любой организации, включая и непромышленную сферу. Основными преградами, мешающими практической реализации идей теории ограничений, могут быть инерция мышления, нежелание что-либо менять, межличностные отношения, опасность очередного сокращения штатов, отсутствие харизматичных и склонных к аналитическому мышлению руководителей.

Вопросы для самоконтроля:

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».

2.5 Практическая работа №5

Тема 5. Управление операциями в сфере услуг:

Определение услуги. Особенности услуги. Виды услуг в бизнесе. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом. Стратегия оказания услуг.

Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

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?
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.
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
25. Охарактеризуйте основные элементы треугольника сервиса и объясните их взаимосвязь.
26. К каким последствиям приведет исключение из состава этапов разработки стратегии оказания услуги того или иного этапа? Приведите несколько примеров. Какие из этапов вы считаете возможным исключить?

27. К каким последствиям приводит клиентоориентированность современного бизнеса с операционной точки зрения?

2. Выступление на семинаре (написание и защита эссе).

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. Сущность понятия «услуга» в экономике
2. Процесс оказания услуг
3. Виды услуг
4. Особенности сферы услуг в Российской Федерации
5. Примеры услуг
6. Услуги населению. Термины и определения
7. Закон о защите прав потребителей Российской Федерации
8. Сфера обслуживания при социализме
9. Услуги: определение и классификация
10. Услуга и ее роль в современной экономике
11. Жизненный цикл услуги
12. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом
13. Стратегия оказания услуг
14. Особенности рынка услуг
15. Разница между товарами и услугами
16. Определение качества услуги
17. Маркетинг в сфере услуг
18. Исследование сущности услуги в экономическом мейнстриме
19. Маржинальная сущность услуги
20. Историческое развитие сервисной деятельности
21. Основные особенности и составные части менеджмента в сфере услуг
22. Модель менеджмента услуг
23. Основные проблемы менеджмента и пути их решения
24. Управление качеством в сфере услуг
25. Подходы к управлению персоналом в сфере услуг
26. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание
27. Составляющие системы менеджмента предприятия сферы обслуживания
28. Модель менеджмента услуг, предложенная Б. Карлофом
29. Особенности технологий менеджмента в сфере услуг
30. Современные IT-технологии применяются в сфере услуг

Цели работы:

1. Сформировать у обучающихся представление о особенностях управления операциями в сфере услуг.
2. Выработать навыки применения стратегии оказания услуг.

Исходные теоретические положения

Услуга представляет собой особый род деятельности. В различных определениях этого понятия подчеркивается одна общая черта: цель услуги – оказание помощи в удовлетворении потребности клиента. Услуга – это деятельность, процесс, а не продукт, который может являться результатом оказания услуги. Услуга в большей или меньшей степени требует участия

клиента, так как направлена не только на производство продукта, но и на удовлетворение потребности клиента. Участие покупателя в процессе оказания услуги может быть очным или заочным (по телефону, по переписке и пр.).

Общепризнанные отличия процесса оказания услуги от производственного процесса:

- а) участие клиента в процессе оказания услуги;
- б) объединение стадий удовлетворения потребности клиента в товаре;
- в) услуги нельзя хранить;
- г) спрос на услуги изменчив;
- д) неосвязаемость процесса услуги для клиента;
- е) сложно оценить качество услуги;
- ж) сложно оценить эффективность оказания услуги.

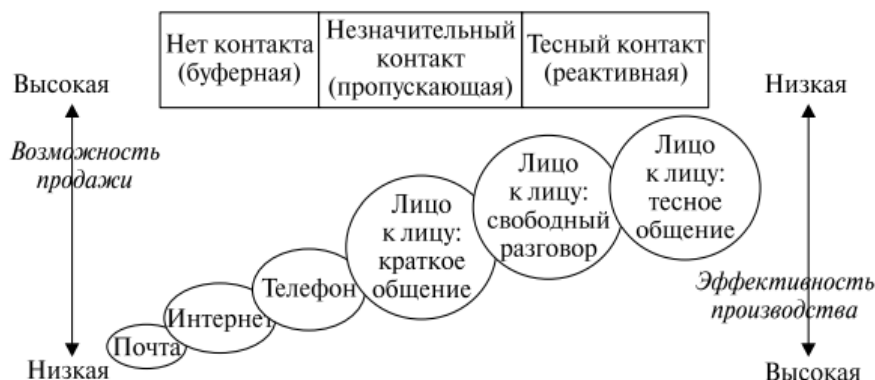
С точки зрения операционной системы бизнеса различие между экономическим делением отраслей на промышленность и сферу услуг может быть нивелировано. В то же время принято говорить об услугах и в ином, не в операционном понимании. Так, например, выделяют основные (базовые) услуги, которые потребители получают вместе с продукцией (соблюдение правил технологии, учет конкретных требований потребителей, своевременная доставка и конкурентоспособная цена). Услугами, добавляющими стоимость, называют дополнительные услуги, которые потребитель согласен оплачивать. Они включаются в цену товара. Услуги этого типа делят на четыре группы:

- 1) услуги информационного характера;
- 2) услуги сопровождения;
- 3) предпродажные услуги;
- 4) послепродажное обслуживание.

Ключевое отличие услуги от производственного процесса состоит во влиянии клиента на процесс оказания услуги. Степень участия клиента в деятельности по предоставлению услуги может серьезно варьироваться. Влияние степени контакта с клиентом на составные элементы процесса представлено в таблице.

| <i>Элемент процесса</i> | <i>Степень контакта с клиентом</i> | |
|--|---|---|
| | <i>Низкий уровень</i> | <i>Высокий уровень</i> |
| Расположение производственных мощностей | У источника сырья, транспортного узла, рынка потребления и пр. | По близости с клиентами |
| Выход (результат) процесса | Повышение экономической эффективности деятельности | Удовлетворение потребностей клиентов |
| Навыки персонала | Технологические | Технологические и коммуникационные |
| Оценка качества | Стандартизирована | Связана с оценкой клиента |
| Рекомендуемая система оплаты труда | Повременная | Сдельная |

Матрица проектирования систем обслуживания представлена на рисунке.



Матрица анализа услуги представлена в таблице

| | Отсутствует | Низкий | Средний | Высокий |
|------------------------|-----------------------------|--------|---------|-----------------------|
| | Уровень контакта с клиентом | | | |
| Требования к персоналу | | | | |
| Высокие | | | | Индивидуальные услуги |
| Средние | | | | |
| Низкие | | | | |
| Отсутствуют | Стандартные услуги | | | |

Уровень контакта с клиентом однозначно определяет достижение удовлетворенности требований клиента. Предлагаемая матрица позволяет проанализировать, корректны ли требования руководства к результатам выполнения услуг. Теоретически при правильно организованном процессе управления услугами наименование услуги должно быть размещено в одной из диагональных клеток матрицы: чем выше уровень контакта с клиентом, тем выше должны быть требования к результату оказания услуги. Чем меньше степень контакта с клиентом, тем больше можно стандартизировать услугу. Разработка услуги при отсутствии контакта с потребителем и однородности процесса схожа с разработкой производственного процесса. Высокий уровень контакта с клиентом означает, что услуга должна быть индивидуализирована, направлена на конкретного клиента.

При проектировании, планировании и реализации услуги клиент является главным объектом, на который направлена деятельность. Ориентируясь на оценку его потребностей (1) разрабатывается стратегия оказания услуги, в соответствии с ней (2) формируется надлежащая поддерживающая система обслуживания, (3) подготавливаются сотрудники соответствующей квалификации.

Стратегия оказания услуги включает следующие этапы:

1. Определение оптимального уровня обслуживания клиента.
2. Определение скорости и удобства обслуживания.
3. Расчет рекомендуемой цены за услугу.
4. Определение необходимого разнообразия оказания услуги.
5. Разработка качеств осязаемых предметов.
6. Определение требований к квалификации персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «услуга».
2. Опишите особенности услуг.
3. Перечислите виды услуг в бизнесе.
4. Опишите стратегию услуг.
5. К каким последствиям приводит клиентоориентированность современного бизнеса с операционной точки зрения?

2.6 Практическая работа №6

Тема 6. Разработка операционной стратегии компании:

Общая характеристика содержания операционной стратегии компании. Анализ факторов, влияющих на операционную стратегию. Содержание операционной стратегии. Виды операционных стратегий

Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

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. К каким последствиям может привести пренебрежение операционной стратегией?
5. Какие особенности факторов, воздействующих на операционную стратегию, вы заметили по сравнению с факторами маркетинговой или финансовой стратегии?
6. Оцените значение групп внутренних факторов операционной стратегии организации. Какими группами этих факторов вы считаете возможным пренебречь?
7. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?
8. Какую группу внешних факторов операционной стратегии, приведенных в пособии, можно исключить при стабильной экономической и политической среде бизнеса?
9. Поясните связь разделов операционной стратегии компании.
10. Считаете ли вы возможным допущение компромиссов при выборе приоритетов операционной стратегии компании?
11. Приведите примеры успешных стратегических решений, связанных с централизацией и децентрализацией размещения производственных мощностей бизнеса.
12. Найдите примеры успешных стратегических решений, связанных с использованием различных этапов жизненного цикла продукции.
13. Если жизненный цикл продукции короток, следует ли учитывать его и его этапы при разработке операционной стратегии?
14. Имеется ли однозначная связь между типом организации по жизненному циклу продукции и сегментом рынка потребителей?
15. Поясните, почему автоматизация труда улучшает конкурентную позицию компании на рынке.
16. Как вы считаете, имеется ли универсальная формула поиска баланса между производством и услугами в современном бизнесе? Если да, то в чем она заключается?
17. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объем выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?
18. Какие элементы качества продукции и деятельности компании наиболее существенно влияют на результат современного бизнеса?
19. В чем принципиальное отличие традиционных и современных операционных стратегий?
20. Как современные операционные стратегии связаны с развитием современных систем управления операционными системами?

21. Имеется ли возможность сочетания традиционных и современных идей при разработке операционных стратегий? Если да, то какие операционные стратегии сочетаются друг с другом?

22. Определите условия использования тех или иных приоритетов операционных стратегий в бизнесе.

23. В чем особенность использования времени как приоритета операционной стратегии организации?

24. Поясните связь операционных фокусов друг с другом.

2. *Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. По оценкам ведущих специалистов, успех компании на рынке зависит:

А) на 50% зависит от правильно выбранной стратегии, 50% успеха определяет исполнение выбранной стратегии;

Б) на 20% от правильно выбранной стратегии, 80% успеха определяет исполнение выбранной стратегии;

В) на 40% от правильно выбранной стратегии, 80% успеха определяет исполнение выбранной стратегии.

2. На разработку операционной стратегии, так же как и иных функциональных стратегий организации, действуют:

А) внешние факторы;

Б) внутренние факторы;

В) все ответы верные.

3. Внутренние факторы, воздействующие на операционную стратегию:

А) факторы, связанные с человеческими ресурсами;

Б) рыночные;

В) политические.

4. Внешние факторы, воздействующие на операционную стратегию:

А) финансовые;

Б) технологические;

В) рыночные.

5. Операционная стратегия как документ содержит следующие типовые разделы:

А) план закупок и продаж;

Б) размещение производственных мощностей;

В) бухгалтерский баланс.

6. Исследования Гарвардской бизнес-школы показали, что никакое предприятие не сможет добиться максимально высоких показателей деятельности одновременно по всем направлениям:

А) с конца 1970-х – начала 1980-х гг;

Б) с конца 1960-х – начала 1970-х гг;

В) с конца 1950-х – начала 1960-х гг.

7. Автоматизация услуг имеет следующие преимущества:

А) увеличение необходимых для размещения центра обслуживания площадей;

Б) расширяется период времени обслуживания клиентов;

В) нет верных ответов.

8. Операционная система типа «Офис/мастерская»:

А) использует подход, связанный с минимальным отдалением клиента от процесса оказания услуги;

Б) использует подход, связанный с максимальным отдалением клиента от процесса оказания услуги;

В) использует клиента как рабочую силу.

9. Операционная система типа «Самообслуживание»:

- А) использует клиента как рабочую силу;
- Б) используют наем персонала на неполный рабочий день;
- В) исключает деления производственных площадей на офис и мастерскую.

10. Операционные стратегии разделяют на виды по приоритетам функционирования операционной системы бизнеса:

- А) максимизация затрат;
- Б) развитие качества бизнес-процессов, продукции или услуг;
- В) максимизация времени выполнения заказов клиентов.

Цели работы:

1. Получить представление о содержании операционной стратегии компании.
2. Выработка навыков анализа факторов, влияющих на операционную стратегию.

Исходные теоретические положения

Выделение операционной системы требует разработки операционной стратегии, которая относится к одному из функциональных направлений корпоративной стратегии. Принципиально важным является то, что в современном бизнесе все функциональные стратегии (финансовая, маркетинговая, операционная, логистическая, информационная, по управлению человеческими ресурсами) имеют одинаковый паритет и тесно взаимосвязаны друг с другом.

Без четко выраженной операционной стратегии и эффективного операционного менеджмента организация может выжить лишь по чистой случайности. На разработку операционной стратегии, так же как и иных функциональных стратегий организации, действуют как внешние, так и внутренние факторы. Особенностью операционной стратегии является то, что степень воздействия на нее внутренних факторов организации значительно выше, чем внешних.

Внутренние факторы, воздействующие на операционную стратегию, можно разделить на четыре взаимосвязанные группы:

- 1) факторы, связанные с производственными мощностями организации;
- 2) технологические факторы;
- 3) финансовые факторы;
- 4) факторы, связанные с человеческими ресурсами.

При анализе внешних факторов удобно воспользоваться их классификацией, принятой в стратегическом менеджменте. Следует выделить следующие группы факторов:

- экономические;
- политические;
- юридические;
- рыночные;
- конкуренции;
- технологические.

Операционная стратегия как документ содержит типовые разделы, одинаковые по своему значению и влиянию на результат реализации стратегии:

- а) главная операционная функция;
- б) размещение производственных мощностей;
- в) проектирование продукции и услуг;
- г) автоматизация;
- д) баланс производства и услуг;
- е) номенклатура и ассортимент продукции и услуг;
- ж) объем производства продукции и оказания услуг;
- з) качество бизнес-процессов, продукции и услуг;

- и) цена продукции и услуг;
- к) доступность.

Последовательность разделов позволяет корректно подойти к разработке каждого из них, опираясь на результат предыдущих.

Операционные стратегии разделяют на виды по приоритетам функционирования операционной системы бизнеса:

- а) минимизация затрат;
- б) развитие гибкости операционной системы по расширению номенклатуры, ассортимента или изменению объема выпуска;
- в) развитие качества бизнес-процессов, продукции или услуг;
- г) минимизация времени выполнения заказов клиентов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте общую характеристику содержанию операционной стратегии компании.
2. Перечислите факторы, влияющие на операционную стратегию.
3. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?
4. Поясните связь разделов операционной стратегии компании.
5. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объем выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?

3 Критерии оценки работы обучающегося

Освоение дисциплины предлагает практическое осмысление ее разделов и тем на практических занятиях, в процессе которых обучающийся должен закрепить и углубить теоретические знания, приобрести необходимые умения и навыки.

Работа обучающегося на практических занятиях оценивается по балльной шкале, в которой предусмотрено определенное количество баллов за соответствующий вид работ.

3.1 Критерии оценки участия в дискуссии по конкретной теме:

– балл 10 выставляется обучающемуся, если:

1. учащийся полно усвоил учебный материал;
2. проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;
3. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
4. высказывает свою точку зрения;
5. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

– балл 8 выставляется обучающемуся, если:

1. в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;
2. допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

– балл 6 выставляется обучающемуся, если:

1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;
2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;

3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, учащийся не может применить теорию в новой ситуации.

– балл 4 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;

– балл 2 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

– балл 0 выставляется обучающемуся, если:

1. отсутствие включенности в дискуссию и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

3.2 Критерии оценки эссе по конкретной теме

| п/п | Критерий оценки | Баллы |
|-----|---|-----------|
| | оформление и стиль работы образцовые | 1 |
| | выделены основные структурные элементы работы | 1 |
| | логичность и смысловое единство раскрытия темы | 3 |
| | раскрыты все определения по теме | 2 |
| | представлена собственная позиция при раскрытии проблемы | 3 |
| | Итого: | 10 |

3.3 Критерии оценки решения задач:

За правильный ответ с представленными расчетами максимальное количество баллов за одну задачу – 5 баллов.

3.4 Критерии оценки решения тестовых задач:

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

4 Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

2. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с.

Дополнительная литература:

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с.

11.2. Методические указания по организации самостоятельной работы.

1 Введение

Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях является дисциплиной элективной части основной профессиональной образовательной программы по направлению 21.03.01 Нефтегазовое дело. Изучение дисциплины «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях», помогает осуществлять планирование производственных мощностей, организовывать процессы в пространстве и времени нефтегазовых компаний, а также организовывать поток, управлять операционной системой на основе «теории ограничений», операциями в сфере услуг, разрабатывать операционную стратегию компании. Благодаря чему обеспечивается соответствующий теоретический уровень и практическая направленность обучения будущего бакалавра и его последующей деятельности. Знания, полученные обучающимися при изучении курса «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» необходимы при изучении дисциплины «Гибкие подходы в управлении компанией». Методические указания к изучению дисциплины «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» и выполнению самостоятельной работы обучающимися разработаны на основе рабочей программы и представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих обучающемуся оптимальным образом организовать процесс обучения этой дисциплины.

Центральное место среди наук изучающих различные аспекты хозяйственной деятельности операционному менеджменту в производственных и сервисных компаниях. Современные промышленные предприятия и предприятия сферы услуг представляют собой сложные диффузные системы, эффективность которых существенно зависит от качества управления операционной системой. Предмет управления операциями состоит из решения множества управленческих задач различной сложности, возникающих в ситуациях с различной мерой неопределенности обстоятельств и информации. Для успешного решения практических задач в сфере управления производством потребуются соответствующие квалифицированные специалисты.

Учебная дисциплина «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» занимает важное место в подготовке специалистов, поскольку предусматривает освоение целого комплекса проблем в области создания и управления операционной стратегией нефтегазового предприятия, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию, управление операциями в сфере услуг.

Дисциплина «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» имеет целью качественную (профессиональную) подготовку обучающихся, будущих работников нефтегазовых предприятий. Выпускник должен быть подготовлен к применению полученных знаний при определении круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, осуществлении выбора технологических процессов в области нефтегазового дела, принятии исполнительских решений при разбросе мнений и конфликте интересов.

Целью данных указаний является оказание помощи обучающимся в освоении понятия категории «операционный менеджмент», моделей организации и систем управления операциями, основ организации процессов, теории ограничений, стратегии оказания услуг.

2 Содержание теоретического раздела дисциплины

Для освоения дисциплины «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» учебными планами предусмотрены лекционные и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. В методических указаниях приведено содержание курса, включающее лекционные и практические занятия, самостоятельную работу обучающихся.

Структурно курс разделен на два раздела.

Первый посвящён изучению вопросов, дающих системное представление об управлении операциями в производстве.

В заключительном – втором разделе раскрыты вопросы в области организации процессов в пространстве и во времени, управления операциями в сфере услуг, разработки операционной стратегии нефтегазовой компании.

Для успешного изучения дисциплины обучающемуся необходимо посещать лекционные и практические занятия, прорабатывать конспекты лекций, выполнять все задания в срок, работать с учебной литературой, а также материалами, опубликованными в периодической печати, так или иначе касающиеся вопросов операционного менеджмента в производственных и сервисных компаниях.

Общий список основной и дополнительной литературы представлен в отдельном разделе комплекса. В процессе изучения дисциплины необходимо постоянно обращаться к экономическим словарям и справочникам.

При изучении курса «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» используются методы обучения, обращённые как на первичное овладение знаниями в области операционного менеджмента, так и методы, содействующие закреплению и развитию теоретических знаний, привитию навыков их использования и формированию универсальных и профессиональных компетенций.

Рабочей программой предусмотрены традиционные лекционные занятия, в том числе мультимедийные. При этом важным аспектом является развитие компетенций обучающихся за счет таких методов контроля, дискуссия, участие в работе семинаров, решение задач.

Эффективным и самым распространенным методом проверки и оценки знаний обучающихся является дискуссия, которая предполагает «вышедшую из берегов» эвристическую беседу. Смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной теме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать своё мнение и слушать других. Беседа преподавателя с обучающимися на темы, связанные с изучаемой дисциплиной рассчитана на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме.

Оправданным методом контроля знаний обучающегося является написание и защита эссе. Эссе – небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем соответствующей дисциплины. Одна из форм письменных работ, наиболее эффективная при освоении базовых и вариативных дисциплин цикла ГСЭ и, в некоторых случаях, профессионального цикла. Роль этой формы контроля особенно важна при формировании универсальных компетенций выпускника.

Современным средством контроля знаний учащихся является решение задач, помещенных в жизненный контекст и имеющих личностно-значимый вопрос, благодаря чему обучающиеся понимают практическую ценность знания.

Эффективным средством контроля знаний учащихся является тестирование. Внедрение этого метода контроля в практику учебного процесса позволяет получить объективную информацию по усвоению обучающимися знаний, умений, навыков и выявить возникшие затруднения.

Содержание теоретического раздела дисциплины представлены в таблице 1.

Таблица 1

Содержание теоретического раздела

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Тема лекции |
|-------|--------------------------|---|
| 1 | 1 | Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента |
| 2 | 1 | Управление операциями в производстве |
| 3 | 2 | Организация процессов в пространстве и во времени |
| 4 | 2 | Управление операционной системой на основе «теории ограничений» |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | 2 | Управление операциями в сфере услуг |
| 6 | 2 | Разработка операционной стратегии компании |

3 Содержание практического раздела дисциплины

3.1 Тематика практических занятий

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Тема практического занятия |
|-------|--------------------------|---|
| 1 | 1 | Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента |
| 2 | 1 | Управление операциями в производстве |
| 3 | 1 | Организация процессов в пространстве и во времени |
| 4 | 1 | Управление операционной системой на основе «теории ограничений» |
| 5 | 2 | Управление операциями в сфере услуг |
| 6 | 2 | Разработка операционной стратегии компании |

3.2 Указания по подготовке к практическим занятиям

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам.

3.2.1 Указания по подготовке к дискуссии

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к дискуссии на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки обучающихся к дискуссии зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к дискуссии, обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме занятия. В учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

В среднем, подготовка к дискуссии по одному занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации обучающимся своей самостоятельной работы.

3.2.2 Указания по подготовке и защите эссе

Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Обучающемуся лектором закрепляются темы для эссе, которые охватывают весьма широкий круг вопросов по операционному менеджменту в производственных и сервисных компаниях.

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) эссе:

1. Небольшой объем.

Объем эссе – от пяти до семи страниц компьютерного текста.

2. Непринужденность повествования.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятым, избегать намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

3. Внутреннее смысловое единство.

Воспользуйтесь всеми возможностями и постарайтесь избежать распространенных ошибок:

1. Плохая проверка.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких-либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами.

3. Длинные фразы.

Чем длиннее предложение, тем лучше – так считают некоторые кандидаты. Короткие предложения часто производят больший эффект.

4. Не перегружайте эссе.

Алгоритм написания эссе состоит из следующих этапов:

1. Определите главную мысль высказывания (о чем оно?).

2. Подумайте, какие литературные приемы вы будете использовать, чтобы сделать язык вашего эссе более интересным, живым (сравнения, аналогии, эпитеты и т.д.).

3. Составьте условный план.

4. Придумайте вступление к рассуждению с обоснованием актуальности.

5. Раскройте основные определения и сделайте историко-теоретический обзор.

6. Представьте собственную позицию при раскрытии проблемы и выводы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

3.2.3 Указания по подготовке к решению задач

Решение задачи – это показатель знаний учебного материала и глубины изучения рекомендованной литературы.

Задачи по курсу «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» направлены на привитие обучающимся профессиональных умений и навыков в расчёте такта потока, такта выпуска передаточных партий.

Обучающемуся рекомендуется научиться решать и анализировать типовые задачи с помощью примеров решения задач, выучить и законспектировать основные формулы и обозначения.

Необходимо ознакомиться с условиями задачи и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами.

Решение задачи оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Постоянное решение задач поможет обучающемуся научиться правильно применять теоретические положения при принятии управленческих решений.

4 Указания для самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа – это планируемая работа обучающихся, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа обучающихся организуется на основе целей и задач программы курса «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» и направлена на систематизацию и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся, формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации. Самостоятельная работа обучающегося способствует развитию познавательных способностей и активности, творческой инициативы обучающихся.

При планировании собственного времени для изучения данной дисциплины обучающиеся могут ориентироваться на рабочую программу, которая имеется на выпускающих кафедрах и в деканатах.

Перечень тем и видов самостоятельной работы обучающихся при изучении курса «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» приведен в таблице 2.

Таблица 2

Перечень тем и виды контроля самостоятельной работы

| № п/п | Номер раздела дисциплины | Тема | Вид СРС |
|-------|--------------------------|---|---|
| 1 | 1 | Операционный менеджмент: основные понятия. (тема: Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, написание и подготовка эссе) |
| 2 | 1 | Производственная мощность (тема: Управление операциями в производстве) | Подготовка к практическому занятию (тестирование) |
| 3 | 2 | Анализ эффективности и способы исследования процессов (тема: Организация процессов в пространстве и во времени) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка к решению задач) |
| 4 | 2 | Способы устранения ограничений. (тема: Управление операционной системой на основе «теории ограничений») | Подготовка к практическому занятию (написание и подготовка эссе) |
| 5 | 2 | Стратегия оказания услуг (тема: Управление операциями в сфере услуг) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка и написание эссе) |
| 6 | 2 | Виды операционных стратегий (тема: Разработка операционной стратегии компании) | Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, тестирование) |

Перед выполнением самостоятельной работы обучающийся должен ознакомиться с материалом, данным в лекционном курсе, изучить рекомендованную литературу.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации преподавателя, в ходе которых, можно решить проблемы изучаемого курса, уточнить наиболее сложные вопросы.

При освоении дисциплины используются следующие виды самостоятельных работ:

- аудиторная под руководством преподавателя (самостоятельная работа обучающегося на лекции, решение задач по предложенной методике);
- внеаудиторная (подготовка к дискуссии, написание эссе, подготовка к зачёту).

4.1 Самостоятельная работа обучающегося на лекции

Обучающемуся следует быть готовым к лекции для ее записи до прихода лектора в аудиторию.

Результативность познавательной деятельности обучающегося при слушании в полной мере зависит от направленности его внимания. При слушании лекции проявляются различные свойства внимания: устойчивость, концентрация, объем, распределение, переключение.

Способность слушать, творчески воспринимать излагаемый материал – это необходимое условие для его понимания, что требует умственного напряжения, волевых усилий. В процессе лекционного занятия обучающийся должен выделять важные моменты, выводы, анализировать основные положения.

Эффективное слушание – важное условие правильного составления конспекта. Правильно организованное конспектирование способствует дальнейшей подготовке к зачёту.

Самостоятельная работа обучающегося на лекции заключается в выделении главного материала, избегая механического записывания.

Таким образом, на лекции обучающийся должен совместить два момента: внимательно слушать лектора, прикладывая максимум усилий для понимания излагаемого материала и одновременно вести его осмысленную запись.

4.2 Самостоятельная работа обучающегося над лекцией

Прослушанный материал лекции обучающийся должен проработать. Насколько эффективно он это сделает, зависит и прочность усвоения знаний, и, соответственно, качество восприятия предстоящей лекции, так как он более целенаправленно будет её слушать. Опыт показывает, что только многообразная, планомерная и целенаправленная обработка лекционного материала обеспечивает его надежное закрепление в долговременной памяти человека. Необходим систематический труд в течение всего семестра. Повторение нужно разнообразить. При первом повторении изучаются все параграфы и абзацы, при втором, возможно, будет достаточно рассмотреть только отдельные параграфы, а в дальнейшем лишь тему лекции.

Многое определяется памятью человека. Различают три её типа: зрительная, слуховая и двигательная.

Люди со зрительной памятью хорошо усваивают зрительные образы, иллюстрации, точно помнят расположение текста, оформление записи. Обучающийся, обладающий слуховой памятью, перечитывает записи вслух, стремится пересказать текст. Люди с двигательной памятью работают над изучаемым материалом с карандашом в руках, рисуя схемы, делая выписки и наброски. Независимо от того, какой тип памяти преобладает, желательно использовать все типы памяти. Механического заучивания следует избегать. Зубрежку нельзя назвать учением уже потому, что она создает внутреннее сопротивление, какому бы то ни было запоминанию и, конечно уменьшает память.

5 Указание по работе с учебной и научной литературой

Проблемы операционного менеджмента в производственных и сервисных компаниях раскрываются в огромном количестве литературы.

Важной предпосылкой результативности и качества работы обучающегося является умение извлечь из подобранного материала нужные сведения, быстро сориентироваться в них и рационально ими распорядиться.

Для изучения курса операционного менеджмента в производственных и сервисных компаниях и подготовки к занятиям и различным формам контроля, а также самостоятельного изучения в целях самообразования, рекомендуется не ограничиваться только представленным перечнем источников. Он может быть заменен или дополнен любыми учебными и учебно-методическими материалами, доступными обучающимся, если в них отражены выделяемые темы и вопросы для изучения. При выборе дополнительных источников особое внимание нужно уделить тем, которые снабжены грифами УМО и рекомендованы для изучения в системе высшего образования.

5.1 Указания по работе с конспектами

Для более прочного усвоения знаний лекцию необходимо конспектировать. При оформлении конспекта лекции обучающимся рекомендуется оставлять поля, где им следует записывать вопросы, которые могут возникнуть в процессе слушания, чтобы получить на них ответы при самостоятельной проработке материала лекции, при изучении рекомендованной литературы или непосредственно у преподавателя в конце лекции.

Умение слушать лекцию и правильно её конспектировать, систематически, добросовестно и осознанно работать над конспектом с привлечением дополнительных источников – залог успешного усвоения учебного материала.

6 Промежуточный контроль

6.1 Вопросы для подготовки к зачёту

1. Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием.
2. Операционный менеджмент: основные понятия.
3. Политика специализации на операционной функции.
4. Производство и услуги в операционном менеджменте.
5. Основные модели организации и системы управления операциями.
6. Производственная мощность.
7. Основы организации процессов.
8. Организация процессов в пространстве.
9. Организация процессов во времени.
10. Возможности сокращения длительности цикла процесса
11. Организация потока.
12. Анализ эффективности и способы исследования процессов.
13. Теория ограничений: основные понятия.
14. Классификация ограничений.
15. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности.
16. Способы устранения ограничений.
17. Определение услуги.
18. Особенности услуги.
19. Виды услуг в бизнесе.
20. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом.
21. Стратегия оказания услуг.
22. Общая характеристика содержания операционной стратегии компании.
23. Анализ факторов, влияющих на операционную стратегию.
24. Содержание операционной стратегии.
25. Виды операционных стратегий

6.2 Указания по организации самоконтроля учащихся

Самоконтроль – неотъемлемая часть процесса формирования умений и навыков на всех этапах обучения, охватывающая контрольно-оценочную деятельность учащихся при овладении умениями и навыками.

Будучи необходимым условием формирования умений и навыков всех видов, самоконтроль одновременно является и одной из важных задач обучения. Умение контролировать свою работу помогает учащемуся приобретать, углублять и расширять знания, успешно овладевать профессией.

По дисциплине «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях» разработан ряд самостоятельных работ и индивидуальных заданий разных видов.

Ниже приводится тематическая структура заданий и контрольные вопросы по разделам курса «Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях».

Тематическая структура заданий и контрольные вопросы для самоконтроля

Тема: «Объект, предмет и логика развития операционного менеджмента»

Логика развития менеджмента как науки об управлении предприятием. Операционный менеджмент: основные понятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные этапы развития операционного менеджмента.
2. Поясните значения терминов «производство», «операция», «бизнес-процесс».
3. Перечислите составные элементы операционной системы организации.
4. Поясните, как бизнес-процессы организации распределены по подсистемам операционной системы организации.
5. Назовите принципиальное различие между функциональным и процессным подходами к управлению.

Тема: «Управление операциями в производстве»

Производство и услуги в операционном менеджменте. Основные модели организации и системы управления операциями. Производственная мощность.

Вопросы для самоконтроля:

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. 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).
4. Выявите принципиальное отличие традиционных и современных систем управления операционными системами.
5. Имеется ли возможность совместного использования различных систем управление операционной системой в одной компании? Если да, то совмещение каких систем и при каких условиях возможно?
6. Какие варианты определения производственной мощности организации вы знаете?
7. Как производственная мощность компании влияет на развитие ее стратегических преимуществ.
8. 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?

Тема: «Организация процессов в пространстве и во времени»

Основы организации процессов. Организация процессов в пространстве. Организация процессов во времени. Организация потока. Анализ эффективности и способы исследования процессов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Приведите примеры известных вам классификаций процессов выполнения операций.
2. Приведите примеры известных вам классификаций операционных систем.

3. Поясните значение терминов «операции, добавляющие ценность продукту», «операции, не добавляющие ценность продукту».

4. Охарактеризуйте основные направления совершенствования организации процессов.

5. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности процессов.

6. Приведите примеры показателей, используемых для оценки эффективности функционирования производственных и сервисных систем.

Тема: «Управление операционной системой на основе «теории ограничений»

Теория ограничений: основные понятия. Классификация ограничений. Классификация ресурсов в зависимости от пропускной способности. Способы устранения ограничений.

Вопросы для самоконтроля:

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».

Тема: «Управление операциями в сфере услуг»

Определение услуги. Особенности услуги. Виды услуг в бизнесе. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом. Стратегия оказания услуг.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «услуга».

2. Опишите особенности услуг.

3. Перечислите виды услуг в бизнесе.

4. Опишите стратегию услуг.

5. К каким последствиям приводит клиентоориентированность современного бизнеса с операционной точки зрения?

Тема: «Разработка операционной стратегии компании»

Общая характеристика содержания операционной стратегии компании. Анализ факторов, влияющих на операционную стратегию. Содержание операционной стратегии. Виды операционных стратегий

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте общую характеристику содержанию операционной стратегии компании.

2. Перечислите факторы, влияющие на операционную стратегию.

3. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?

4. Поясните связь разделов операционной стратегии компании.

5. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объем выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?

6.3. Рекомендации по подготовке к зачёту

Зачёт – как форма контроля и организации обучения служит приёмом проверки степени усвоения учебного материала, практических и лекционных занятий, качества усвоения обучающимися отдельных разделов учебной программы, сформированности умений и навыков.

Подготовка обучающихся к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в программных заданиях.

Залогом успешной сдачи являются систематические добросовестные занятия в течение всего семестра. Конечно, в период подготовки к зачёту нужны дополнительные усилия, направленные на повторение, обобщение и систематизацию учебного материала, изученного ранее. Подготовка к зачёту для обучающихся, особенно заочной формы обучения, всегда осложняется дефицитом времени.

Подготовку к зачету целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для обучающихся, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также может быть указана в программе курса и учебно-методических пособиях. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников. Хорошим подспорьем здесь могут быть справочные нормативно-правовые системы.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого обучающийся сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету обучающимся необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных проблем в сфере методов управления качеством. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

Зачёт проводится устно в объёме учебной программы. Обучающимся, замеченным в помощи друг другу, а также пользующимся неразрешенными пособиями и различного рода записями, могут даваться другие или дополнительные задания.

По окончании ответа на вопросы обучающемуся могут быть заданы дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачёт.

Обучающемуся рекомендуется воспользоваться общими советами:

1. Используйте материалы курса и выпишите некоторые ключевые слова, имена и методы.
2. Найдите цели и выводы в каждом разделе – они обычно содержат основные результаты и составляют основу для вопросов.

Обучающемуся на зачете при себе необходимо иметь зачетную книжку, ручку и листок бумаги.

Для получения наиболее последовательного и полного ответа обучающемуся предлагается написать письменный план (конспект) ответа, который не сдается преподавателю, но используется отвечающим при устном изложении подготовленного ответа.

На зачёте оценивается:

1. Нормы и правила речевого этикета.
2. Последовательность и логичность построения ответа.
3. Способность к коммуникации с целью быть понятным.
4. Владение терминологическим аппаратом.
5. Информированность и широта знания предметной области.

6.4 Методика применения рейтинговой системы и критерии оценки работы обучающегося

Целью текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся является комплексная оценка результатов обучения обучающихся при освоении основной профессиональной образовательной программы.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся осуществляется с использованием рейтинговой системы оценки.

Задачами текущего контроля успеваемости являются:

- повышение мотивации обучающихся к учебной деятельности;
- стимулирование систематической работы обучающихся.

Нормативный рейтинг дисциплины за учебный семестр составляет 100 баллов. По итогам учебного семестра баллы рейтинга могут быть переведены в пятибалльную систему оценивания по следующей шкале:

- 91-100 баллов – «отлично»;
- 76-90 баллов – «хорошо»;
- 61-75 баллов – «удовлетворительно»;
- 60 баллов и менее – «неудовлетворительно»/ «не зачтено»;
- 61 балл и более «зачтено».

При условии выполнения контрольных мероприятий, пропущенных по уважительной причине, в течении учебного семестра, преподаватель добавляет набранные баллы к результатам следующей текущей аттестации.

6.4.1 Критерии оценки участия в дискуссии по конкретной теме:

– балл 10 выставляется обучающемуся, если:

1. учащийся полно усвоил учебный материал;
2. проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;
3. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
4. высказывает свою точку зрения;
5. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

– балл 8 выставляется обучающемуся, если:

1. в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;
2. допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

– балл 6 выставляется обучающемуся, если:

1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;

2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;

3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, учащийся не может применить теорию в новой ситуации.

– балл 4 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;

– балл 2 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

– балл 0 выставляется обучающемуся, если:

1. отсутствие включенности в дискуссию и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

6.4.2 Критерии оценки эссе по конкретной теме

| №п/п | Критерий оценки | Баллы |
|------|---|-----------|
| 1 | оформление и стиль работы образцовые | 1 |
| 2 | выделены основные структурные элементы работы | 1 |
| 3 | логичность и смысловое единство раскрытия темы | 3 |
| 4 | раскрыты все определения по теме | 2 |
| 5 | представлена собственная позиция при раскрытии проблемы | 3 |
| | Итого: | 10 |

6.4.3 Критерии оценки решения задач:

За правильный ответ с представленными расчетами максимальное количество баллов за одну задачу – 5 баллов.

6.4.4 Критерии оценки решения тестовых задач:

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1 Основная литература:

1. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с.

2. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с.

7.2 Дополнительная литература:

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с.

Планируемые результаты обучения для формирования компетенции и критерии их оценивания

Дисциплина/модуль Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях

Код, направление подготовки 21.03.01 Нефтегазовое дело

Направленность (профиль) Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти

| Код компетенции | Код, наименование ИДК | Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю) | Критерии оценивания результатов обучения | | | |
|---|---|---|--|---|---|---|
| | | | менее 61 баллов | 61 – 75 баллов | 76 – 90 баллов | 91 – 100 баллов |
| ПКСд-5 Способен идентифицировать бизнес-процессы, их элементы и операции; выявлять недостатки и оценивать эффективность процессов; формировать предложения по улучшению использования ресурсов и повышению эффективности на основе | ПКСд-5.1 Применяет инструментарий операционного менеджмента и процессного управления для повышения эффективности процессов | Знать: 31 понятие категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теорию управления операциями; теорию ограничений, определение и особенности услуг, общую характеристику содержания операционной стратегии компании | Не знает понятие категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теорию ограничений, определение и особенности услуг, общую характеристику содержания операционной стратегии компании | Демонстрирует отдельные знания понятия категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теории ограничений, определения и особенностей услуг, общей характеристики содержания операционной стратегии компании | Демонстрирует достаточные знания понятия категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теории ограничений, определения и особенностей услуг, общей характеристики содержания операционной стратегии компании | Демонстрирует исчерпывающие знания понятия категории «операционный менеджмент»; модели организации и системы управления операциями; теории ограничений, определения и особенностей услуг, общей характеристики содержания операционной стратегии компании |

современных технологий процессного управления и инструментов бережливого производства

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>Уметь: <i>VI</i> применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию</p> | <p>Не умеет применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию</p> | <p>Умеет применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию, допуская значительные неточности и погрешности</p> | <p>Умеет применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию, допуская незначительные неточности и погрешности</p> | <p>В совершенстве умеет применять функциональный и процессный подходы к управлению; определять производственную мощность; составлять операционную стратегию</p> |
| <p>Владеть: <i>VI</i> навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию</p> | <p>Не владеет навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию</p> | <p>Владеет навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию</p> | <p>Хорошо владеет навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию</p> | <p>В совершенстве владеет навыками повышения эффективности процессов с использованием инструментария операционного менеджмента и процессного управления; навыками планирования производственных мощностей; навыками устранения ограничений, применения стратегии оказания услуг, анализа факторов, влияющих на операционную стратегию</p> |



КАРТА

обеспеченности дисциплины (модуля) учебной и учебно-методической литературой

Дисциплина/модуль Операционный менеджмент в производственных и сервисных компанияхКод, направление подготовки 21.03.01 Нефтегазовое делоНаправленность (профиль) Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти

| № п/п | Название учебного, учебно-методического издания, автор, издательство, вид издания, год издания | Количество экземпляров в БИК | Контингент обучающихся, использующих указанную литературу | Обеспеченность обучающимися литературой, % | Наличие электронного варианта в ЭБС (+/-) |
|-------|---|------------------------------|---|--|---|
| 1 | Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-9916-3773-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/book/menedzhment-449381 | электр. вар. | 60 | 100 | + |
| 2 | Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3689-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/viewer/teoriya-menedzhmenta-425850 | электр. вар. | 60 | 100 | + |
| 3 | Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-4368-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. https://urait.ru/viewer/teoriya-menedzhmenta-425856 | электр. вар. | 60 | 100 | + |

**Дополнения и изменения
к рабочей программе дисциплины (модуля)**

на 20_ - 20_ учебный год

С учётом развития науки, практики, технологий и социальной сферы, а также результатов мониторинга потребностей работодателей, в рабочую программу вносятся следующие дополнения (изменения):

| № | Вид дополнений/изменений | Содержание дополнений/изменений, вносимых в рабочую программу |
|---|--------------------------|---|
| | | |

Дополнения и изменения внес:

(должность, ученое звание, степень)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Дополнения (изменения) в рабочую программу рассмотрены и одобрены на заседании кафедры

_____.

(наименование кафедры)

Протокол от « ____ » _____ 20__ г. № ____.

Заведующий кафедрой _____ И.О. Фамилия. _

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий выпускающей кафедрой/

Руководитель образовательной программы _____ И.О. Фамилия. _

« ____ » _____ 20__ г.