

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»  
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)**

УТВЕРЖДАЮ:  
Врио. директора СТИ (филиал)  
ФГБОУ ВО «ШУ им. В. Даля»  
Ю.В. Бородач  
(подпись)  
« 26 » 2024 года



По направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: «Менеджмент организации производства»

# Севродонецк – 2024

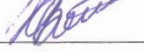
## Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Операционный менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации производства» – \_\_\_\_ с.


Рабочая программа учебной дисциплины «Операционный менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 954 22 февраля 2018 г. № 124 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г., 27 февраля 2024 г.)

### СОСТАВИТЕЛЬ:

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Экономики и управления «\_02\_» \_\_\_\_09\_\_ 2024 г., протокол № \_1\_.

Врио заведующего кафедрой  Ю. В. Бородач  
Переутверждена: «\_» \_\_\_\_20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Северодонецкого технологического института (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «\_16\_» \_\_\_\_09\_\_\_\_2024 г., протокол № \_\_\_\_1\_\_\_\_.

Председатель учебно-методической комиссии  
СТИ (филиала) ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  Ю.В. Бородач

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины «Операционный менеджмент» – формирование у студентов комплексного представления о научно-теоретических основах управления операционной деятельностью предприятия, комплекса знаний и компетенций для ведения профессиональной деятельности в области управления производственными и сервисными системами и различными операциями производства.

**Задачей** данного курса является формирование системных знаний у студентов:

- о роли управления производством и операциями в системе функций управления развитием организации;
- о значении производственной стратегии, ее связи со стратегией всей организации;
- об условиях, в которых принимаются производственные и сервисные управленческие решения;
- об операционном подходе в управлении организацией;
- о системе внутризаводского планирования и ее взаимосвязи с производственным циклом;
- о логике процессов материально-технического снабжения и сбыта на производстве.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Операционный менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются знания принципов развития и закономерности функционирования экономических систем.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Микроэкономика», «Экономика организаций», «Бизнес-информатика», «Методы принятия управленческих решений», «Финансы», «Менеджмент», «Управление конкурентоспособностью организации».

Освоение курса «Операционный менеджмент» закладывает фундамент для подготовки и принятия управленческих решений, относящихся к сфере управления предприятием. Курс «Операционный менеджмент» является необходимым для освоения дисциплины «Концепция эффективного управления организацией», профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, а также самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<b>ПК-7.</b> Способен принимать инвестиционные решения, решения по финансированию, участвовать в подготовке проектов развития организации	<b>ПК-7.1.</b> Планирует операционную деятельность организации с использованием процессного и проектного подходов.	<p><b>знать:</b> особенности управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p> <p><b>уметь:</b> применять управленческие инструменты в управлении операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p> <p><b>владеть:</b> навыками управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Очно-заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>180</b> (5 зач. ед)	<b>180</b> (5 зач. ед)
<b>Обязательная контактная работа (всего)</b> <b>в том числе:</b>	76	56
Лекции	38	28
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	38	28
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	<b>36</b>	<b>36</b>
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>68</b>	<b>124</b>
Форма аттестации	зачет/экзамен	зачет/экзамен

## **4.2. Содержание разделов дисциплины**

### **Тема 1. Развитие теории и практики управления производством**

Исторические предпосылки формирования системы производственного менеджмента. История развития операционного менеджмента. Основные концепции дисциплины «Операционный менеджмент».

### **Тема 2. Теория организации в операционном менеджменте**

Понятийный аппарат операционного менеджмента. Точки зрения относительно идентификации операционного менеджмента. Операционная стратегия. Объект управления в операционном менеджменте. Операционная функция в организации. Типичная производственная организация. Менеджер и его место в системе операционного менеджмента. Обязанности производственных менеджеров.

### **Тема 3. Управление предприятием и рыночная экономика**

Характеристика предпринимательства и предпринимательской деятельности. Адаптация предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Самостоятельная деятельность предприятия. Понятие предприятия, его задачи, цели и основные признаки. Организационные, производственные условия и экономические отношения, обуславливающие выделение предприятия как основного звена народного хозяйства. Классификация предприятий и их место во внешней среде.

Реформирование отношений собственности. Хозяйственные общества. Малые предприятия. Реструктуризации предприятий. Особенности управления предприятием в рыночной экономике.

### **Тема 4. Проектирование нового продукта**

Политика разработки продукта. Взаимосвязь разработки продукта со стадиями жизненного цикла товара. Подходы к проектированию продукта. Проектирование нового продукта. Этапы процесса проектирования продукта (потребности рынка, спецификация, концептуальный (эскизный) проект, рабочий проект, производство, продажа). Характеристики услуги и ее отличия от продуктов. Подходы к организации сервисной деятельности.

### **Тема 5. Имущество предприятий (организаций)**

Права собственности на имущество. Материально-техническая основа деятельности предприятия. Имущество субъектов рыночной экономики. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления имуществом. Состав имущества предприятий. Основные средства.оборотные средства. Нематериальные активы. Интеллектуальная собственность.

Понятие о производственной структуре предприятия и факторы, определяющие её. Структура основного производства. Показатели, характеризующие структуру предприятия. Организация промышленного предприятия в пространстве и принципы его построения. Пути совершенствования производственной структуры.

## **Тема 6. Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия**

Сущность операционного менеджмента. Предмет и задачи курса, логика и структура. Место данного курса в системе других дисциплин. Сущность системного подхода к изучению курса. Строго управленческая роль операционного менеджмента. Решения относительно операций, принятые на стратегическом уровне. Производственная система. Место операционных элементов в организационной структуре производственной компании и сервисного предприятия. Функции производственного менеджмента (планирование, организация, координация, мотивация, контроль). Методы производственного менеджмента. Принципы производственного менеджмента.

## **Тема 7. Производственные системы и их особенности**

Законы организации производственных систем. Закон соответствия производственных систем целям, перед ними поставленным. Закон соответствия организации производственной системы внешней среде. Закон соответствия элементов производственной системы друг другу. Закон соответствия связей элементов производственных систем, их свойствам и сущности системы (связи взаимодействия, материальные, информационные и другие связи). Закон резервов в производственных системах. Обусловлен необходимостью компенсации отклонений в работе системы. Закон устранения избыточности.

Особенности и свойства производственных систем. Предприятие и его технико-производственная база.

## **Тема 8. Производственный менеджмент предприятия как система**

Производственные системы: понятие и закономерности. Существование и функционирование систем. Закономерности системы (целостность, интегративность, коммуникативность, иерархичность, осуществляемость и др.).

Состав производственной системы. Предприятие как объект производственного менеджмента. Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии. Ресурсы производственной системы. Макро- и микроэкономическая среда производственного менеджмента.

## **Тема 9. Процесс планирования в системе производственного менеджмента**

Процесс планирования в организации. Исследование внешней и внутренней среды. Желаемые направления и ориентиры деятельности. Стратегический анализ. Матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию». SWOT-анализ. Планирование производственных мощностей. Решения об объеме производственных мощностей. Преимущества централизованного и децентрализованного

расположения. Факторы и ограничения при составлении плана размещения оборудования.

### **Тема 10. Стратегическое планирование операционной деятельности**

Общая характеристика стратегии организации. Традиционное понятие стратегии. Разработка стратегии. Реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Этапы разработки стратегии организации. Анализ состояния внешней среды. Анализ внутреннего состояния организации. Стратегия предпринимательства. Стратегия динамичного роста. Стратегию ликвидации. Стратегия резкого изменения курса. Стратегическое и тактическое планирование.

### **Тема 11. Оперативное планирование производства**

Задачи, содержание и методы оперативно-производственного планирования. Три метода оперативного планирования цехов органами заводоуправления: а) позаказный; б) подетальный; в) комплектно-узловой. Оптимизация оперативного планирования производства. Определение оптимального запуска изделий в производство. Методика непрерывного оперативно-производственного планирования. Диспетчеризация производства.

Метод непрерывного оперативно-производственного планирования. Основные требования к организации диспетчерской службы на промышленном предприятии.

Спрос и его прогнозирование. Достижение наилучшего общего баланса между загрузкой производственных мощностей и спросом. Спрос на готовые изделия и сырье. Методы прогнозирования спроса. Скользящее среднее спроса. Причинные методы. Субъективные методы. Экспоненциальное сглаживание. Стратегии учета непостоянства спроса. Выравнивание мощностей и погоня за спросом. Процесс планирования загрузки производственных мощностей.

### **Тема 12. Организация производственного процесса в пространстве и времени**

Характеристики производственного процесса. Управленческий процесс. Операция. Рабочее место. Предмет труда. Производственный процесс. Организация производственного процесса в пространстве. Организация производственного процесса во времени. Производственный цикл. Правила построения графиков. Принципы рациональной организации производственных процессов. Типы производства и их технико-экономическая характеристика (единичный, серийный, массовый). Методы организации производства. Особенности и направления совершенствования гибкого производства. Экономическая эффективность гибкого производства и обрабатывающих центров.

Комплексная характеристика организационно-технологического уровня производства. Особенности типов производства. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.

### **Тема 13. Производственный цикл и его структура**

Календарный период времени, в течение которого сырье или основной материал превращается в готовую продукцию, или отрезок времени между началом первой и окончанием последней операции по изготовлению данного изделия. Расчет производственного цикла простого процесса при различных видах движения партий деталей в производстве. Факторы, влияющие на длительность производственного цикла.

Пути сокращения производственного цикла. Производственный процесс и принципы его рациональной организации. Организация производственного процесса во времени. Виды движения предметов труда по операциям (последовательный, параллельно-последовательный, параллельный).

### **Тема 14. Стратегия процессов**

Типы процессов. Подход, который использует организация для преобразования ресурсов в товары и услуги. Повторяющиеся процессы. Выбор машин и оборудования для производственного процесса. Стратегии сервисных процессов. Стратегия процесса и контакт с покупателем. Мощность предприятия. Понятие производственной мощности предприятия и факторы, её определяющие. Расчет производственной мощности. Показатели использования производственной мощности и основных производственных фондов и пути их повышения. Управление спросом. Управление мощностью. Прогноз требуемых мощностей.

### **Тема 15. Оперативное управление производством**

Место оперативного управления производством в системе производственного менеджмента. Особенности разработки оперативно-календарных планов, очередности и календарных сроков запуска-выпуска партии деталей. Определение очередности запуска партий деталей в обработку. Определение календарных сроков запуска-выпуска партии деталей. Составление сменно-суточных заданий. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий. Контроль хода производства. Координация и регулирование хода производства.

### **Тема 16. Анализ производственных систем**

Этапы проведения анализ производственной деятельности. Определение причин и виновников отклонений хода производства от запланированного уровня, выявление производственных резервов. Установление причинно-следственных связей, возникающих в ходе процесса производства, определение факторов, влияющих на показатели производственной деятельности, и измерение силы их влияния. Подготовка аналитической информации, необходимой для принятия решений по



регулированию хода производства. Управление «точно вовремя» и проблемы его применения. Система «Канбан».

### **Тема 17. Расположение промышленных и сервисных организаций**

Определение размера и мощности организации. Способы выбора месторасположения организации. Процесс планирования производственных мощностей. Планирование гибкости производственных процессов. Требования к расположению организаций. Размещение производственных мощностей. Виды интеграции организаций между собой. Месторасположение сервисных организаций (инфраструктура). Содержание и задачи производственной инфраструктуры. Организация обслуживания производства инструментом и технологической оснасткой. Организация обслуживания производства ремонтом технологического оборудования. Организация энергетического хозяйства предприятия. Организация транспортного хозяйства.

### **Тема 18. Потенциальные возможности повышения производительности организации**

Корректировочные действия. Особенности размещения оборудования и рабочих зон. Расположение организаций сферы обслуживания и производства. Способы размещения производственных мощностей: по функциональному принципу. Уровень затрат на перемещение разнохарактерного ассортимента изделий, перевозимых в разных направлениях между участками. Методы оценки местоположения предприятий. Географические информационные системы. Эффективность использования геоинформационных систем. Формирование единых зон обслуживания. Анализ соотношения «затраты – прибыль – объем деловых операций», или анализ безубыточности. Метод коммивояжера (линейное программирование). Компьютерное моделирование.

### **Тема 19. Управление производительностью труда**

Сущность производительности труда. Показатели измерения производительности труда. Методы измерения производительности труда. Факторы и резервы повышения производительности труда. Контроль повышения производительности. Планирование мероприятий в области управления производительности труда. Программы управления производительности. Планирование цели производительности труда и способов ее достижения. Организация согласованности и координации действий повышения производительности. Контроль отслеживания процесса динамики производительности.

#### 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно- заочная форма
1.	Развитие теории и практики управления производством	2	2
2.	Теория организации в операционном менеджменте	2	2
3.	Управление предприятием и рыночная экономика	2	2
4.	Проектирование нового продукта	2	2
5.	Имущество предприятий (организаций)	2	2
6.	Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия	2	2
7.	Производственные системы и их особенности	2	2
8.	Производственный менеджмент предприятия как система	2	2
9.	Процесс планирования в системе производственного менеджмента	2	2
10.	Стратегическое планирование операционной деятельности	2	2
11.	Оперативное планирование производства	2	2
12.	Организация производственного процесса в пространстве и времени	2	2
13.	Производственный цикл и его структура	2	2
14.	Стратегия процессов	2	2
15.	Оперативное управление производством	2	2
16.	Анализ производственных систем	2	2
17.	Расположение промышленных и сервисных организаций	2	2
18.	Потенциальные возможности повышения производительности организации	2	-
19.	Управление производительностью труда	2	-
<b>Итого:</b>		<b>38</b>	<b>34</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Очно- заочная форма
20.	Развитие теории и практики управления производством	2	2
21.	Теория организации в операционном менеджменте	2	2
22.	Управление предприятием и рыночная экономика	2	2
23.	Проектирование нового продукта	2	2
24.	Имущество предприятий (организаций)	2	2
25.	Производственный менеджмент в системе	2	2

	менеджмента предприятия		
26.	Производственные системы и их особенности	2	2
27.	Производственный менеджмент предприятия как система	2	2
28.	Процесс планирования в системе производственного менеджмента	2	2
29.	Стратегическое планирование операционной деятельности	2	2
30.	Оперативное планирование производства	2	2
31.	Организация производственного процесса в пространстве и времени	2	2
32.	Производственный цикл и его структура	2	2
33.	Стратегия процессов	2	2
34.	Оперативное управление производством	2	2
35.	Анализ производственных систем	2	2
36.	Расположение промышленных и сервисных организаций	2	2
37.	Потенциальные возможности повышения производительности организации	2	-
38.	Управление производительностью труда	2	-
<b>Итого:</b>		<b>38</b>	<b>34</b>

#### 4.5. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Очно- заочная форма
1.	Развитие теории и практики управления производством	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
2.	Теория организации в операционном менеджменте	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
3.	Управление предприятием и рыночная экономика	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
4.	Проектирование нового продукта	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4

5.	Имущество предприятий (организаций)	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
6.	Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
7.	Производственные системы и их особенности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
8.	Производственный менеджмент предприятия как система	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	3	4
9.	Процесс планирования в системе производственного менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
10.	Стратегическое планирование операционной деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
11.	Оперативное планирование производства	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
12.	Организация производственного процесса в пространстве и времени	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
13.	Производственный цикл и его структура	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4

14.	Стратегия процессов	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
15.	Оперативное управление производством	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
16.	Анализ производственных систем	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
17.	Расположение промышленных и сервисных организаций	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
18.	Потенциальные возможности повышения производительности организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
19.	Управление производительностью труда	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на вопросы для обсуждения, подготовка рефератов, выступлений, докладов	4	4
<b>Итого:</b>			<b>68</b>	<b>76</b>

#### **4.6. Курсовая работа по дисциплине «Операционный менеджмент»**

##### ***Темы курсовых работ:***

1. Планирование производственной мощности предприятия;
2. Управление запасами на предприятии;
3. Планирование средств на оплату труда;
4. Управление процессом снабжения на предприятии;
5. Анализ использования рабочего времени на предприятии;
6. Анализ загрузки оборудования на предприятии (относится к календарному планированию производства);
7. Анализ длительности производственного цикла (относится к календарному планированию производства);
8. Управление цепями поставок на предприятии;

9. Управление закупочной деятельностью предприятия;
10. Планирование объема продаж;
11. Анализ нормирования труда на предприятии;
12. Анализ системы управления качеством на предприятии;
13. Анализ производительности труда на предприятии;
14. Анализ издержек производства;
15. Управление производственной деятельностью предприятия;
16. Анализ уровня автоматизации и механизации на предприятии (коэф-ты автоматизации и механизации производства, труда);
17. Анализ конкурентоспособности предприятия;
18. Планирование материального обеспечения предприятия;
19. Анализ спроса на продукцию предприятия;
20. Управление стоимостью проекта;
21. Анализ эффективности операционной деятельности предприятия;
22. Анализ эффективности использования ресурсов на предприятии;
23. Анализ инвестиционной стратегии предприятия;
24. Анализ критической точки производства;
25. Анализ эффективности труда на предприятии.

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям

и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература**

1. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 187 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003469-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1858248>

2. Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства : учебник / А.И. Кошелева, О.Е. Лебедева, Л.А. Пониматкина, О.А. Астафьева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 413 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016341. - ISBN 978-5-16-018510-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2127803>

3. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913854>

4. Полуэктов В.А. Производственный менеджмент : отраслевые особенности и технологии : учебное пособие / В.А. Полуэктов. — Новосибирск : НГТУ, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-7782-4555-6. — Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента» : [сайт]. — URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778245556.html>.

5. Лысикова О.В. Операционный менеджмент туризма : учеб. пособие / О.В. Лысикова, А.В. Фоменко. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 96 с. — ISBN 978-5-89349-865-3. — Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. — URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785893498653.html>.

6. Бабич Т. Н. Оперативно-производственное планирование : учебное

пособие/ Т. Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. - 257 с. - (Высшее образование: Магистратура). - DOI: <https://doi.org/10.12737/1616-9>. - ISBN 978-5-369-01616-9 (РИОР). - ISBN 978-5-16-012455-1 (ИНФРА-М, print). - ISBN 978-5-16-105504-5 (ИНФРА-М, online).

#### **б) дополнительная литература**

1. Красина И.В. Производственный менеджмент текстильного производства : учебное пособие / Красина И.В., Панкова Е.А., Парсанов А.С. – Казань : КНИТУ, 2018. – 96 с. – ISBN 978-5-7882-2500-5. – Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента» : [сайт]. – URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785788225005.html>.

2. Производственное планирование: интегрированный подход : монография/ Ю. В. Куприянов. - Москва : «Креативная экономика», 2018. - 226 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Библиогр.: с. 184-208. - DOI: 10.18334/9785912922275/ - ISBN 978-5-91292-227-5.

3. Гришина, Н. В. Основы организации производства, производственный и операционный менеджмент. Часть 1 : учебное пособие / Н. В. Гришина, Е. Е. Рассказова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 98 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896535>

#### **в) интернет-ресурсы:**

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

### **7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Операционный менеджмент» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a>



		<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	FirefoxMozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	FarManager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Операционный менеджмент»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	<b>ПК-7.</b> Способен принимать инвестиционные решения, решения по финансированию, участвовать в подготовке проектов развития организации	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> особенности управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> применять управленческие инструменты в управлении операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов

<b>Заключительный</b>		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> навыками управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов
-----------------------	--	----------------	--

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п / п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования
1	<b>ПК-7</b>	Способен принимать инвестиционные решения,	Управление операционной деятельностью организации с использованием	<b>Тема 1.</b> Развитие теории и практики управления производством	7,8
	<b>ПК-7</b>	решения по финансированию, участвовать в подготовке проектов развития организации	процессного и проектного подходов	<b>Тема 2.</b> Теория организации в операционном менеджменте <b>Тема 3.</b> Управление предприятием и рыночная экономика <b>Тема 4.</b> Проектирование нового продукта <b>Тема 5.</b> Имущество предприятий (организаций) <b>Тема 6.</b> Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия <b>Тема 7.</b> Производственные системы и их особенности <b>Тема 8.</b> Производственный менеджмент предприятия как система <b>Тема 9.</b> Процесс планирования в системе производственного менеджмента <b>Тема 10.</b> Стратегическое планирование операционной деятельности <b>Тема 11.</b> Оперативное планирование производства <b>Тема 12.</b> Организация производственного процесса в пространстве и времени <b>Тема 13.</b>	

				Производственный цикл и его структура <i><b>Тема 14.</b></i> Стратегия процессов <i><b>Тема 15.</b></i> Оперативное управление производством <i><b>Тема 16.</b></i> Анализ производственных систем <i><b>Тема 17.</b></i> Расположение промышленных и сервисных организаций <i><b>Тема 18.</b></i> Потенциальные возможности повышения производительности организации <i><b>Тема 19.</b></i> Управление производительностью труда	
--	--	--	--	---	--

#### Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компе- тенции	Индикато- ры достиже- ний компе- тенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
----------	-------------------------	---	---	---	--

1	ПК-7. Способен принимать инвестиционные решения, решения по финансированию, участвовать в подготовке проектов развития организации	ПК-7.1. Управление операционной деятельностью организации использованием процессного и проектного подходов	<p><b>знать:</b> особенности управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p> <p><b>уметь:</b> применять управленческие инструменты в управлении операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p> <p><b>владеть:</b> навыками управления операционной деятельностью организации с использованием процессного и проектного подходов</p>	<p><b>Тема 1.</b> Развитие теории и практики управления производством</p> <p><b>Тема 2.</b> Теория организации в операционном менеджменте</p> <p><b>Тема 3.</b> Управление предприятием и рыночная экономика</p> <p><b>Тема 4.</b> Проектирование нового продукта</p> <p><b>Тема 5.</b> Имущество предприятий (организаций)</p> <p><b>Тема 6.</b> Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия</p> <p><b>Тема 7.</b> Производственные системы и их особенности</p> <p><b>Тема 8.</b> Производственный менеджмент предприятия как система</p> <p><b>Тема 9.</b> Процесс планирования в системе производственного менеджмента</p> <p><b>Тема 10.</b> Стратегическое планирование операционной деятельности</p> <p><b>Тема 11.</b> Оперативное планирование производства</p> <p><b>Тема 12.</b> Организация производственного процесса в пространстве и времени</p> <p><b>Тема 13.</b> Производственный цикл и его структура</p> <p><b>Тема 14.</b> Стратегия процессов</p> <p><b>Тема 15.</b> Оперативное управление производством</p> <p><b>Тема 16.</b> Анализ производственных систем</p>	Вопросы для обсуждения, сообщения, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
---	--	--	---	---	---

				<p><b>Тема 17.</b> Расположение промышленных и сервисных организаций</p> <p><b>Тема 18.</b> Потенциальные возможности повышения производительности организации</p> <p><b>Тема 19.</b> Управление производительностью труда</p>	
--	--	--	--	--	--

## 1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

### 1. Операционный менеджмент включает управление:

- а) эксплуатацией оборудования;
- б) изготовлением готовой продукции предприятия;
- в) качеством продукции.

### 2. Главной целью системы производственного менеджмента является:

- а) загрузка рабочих;
- б) загрузка оборудования;
- в) выпуск требуемой продукции минимальными издержками.

### 3. Система производственного менеджмента это:

- а) внешняя система управления на предприятии;
- б) функциональная подсистема предприятия;
- в) инструмент контроля за эксплуатацией оборудования.

### 4. Управление операционными процессами получения готовой продукции:

- а) не входит в систему производственного менеджмента;
- б) является одной из подсистем производственного менеджмента;
- в) входит только частью решаемых задач.

### 5. Система ПМ характеризуется относительно функциональной структуры:

- а) ее отсутствием;
- б) ее наличием;
- в) ее наличием на очень крупных предприятиях.

### 6. Управление ремонтом и техническим обслуживанием оборудования:

- а) является подсистемой системы ПМ;
- б) является одной из функциональных подсистем предприятия, равных системе ПМ;
- в) входит в систему ПМ только на малых предприятиях.

### 7. Организационная структура управления системы ПМ включает:

- а) только линейные связи;
- б) только функциональные связи;
- в) совмещает линейные и функциональные связи.

### 8. Оперативно-производственные планы охватывают период планирования:

- а) от одного года до двух лет;
- б) от одного часа до суток;
- в) от одного года до одного дня.

**9. Объектом оперативно-производственного планирования не являются:**

- а) рабочее место;
- б) операционные затраты;
- в) работа подразделений.

**10. Производственная программа разрабатывается для следующих объектов и на период:**

- а) для участков на месяц;
- б) для цехов на месяц, квартал;
- в) для предприятия на год, квартал.

**11. Оперативный контроль и учет:**

- а) синонимы, означающие одно и то же;
- б) два взаимосвязанных вида работ;
- в) два параллельных не связанных вида работ.

**12. Предложения по устранению отклонения от планового хода производственного процесса готовит функциональная подсистема:**

- а) оперативно-производственное планирование;
- б) оперативного анализа;
- в) оперативного регулирования.

**13. Конкретные задания рабочим предлагаются в следующих плановых документах:**

- а) календарным графиком работы цеха;
- б) календарным графиком работы участка;
- в) в списке сменно-суточных заданий.

**14. В позаказной системе производственными подразделениями планово-учетной единицей являются:**

- а) комплектовочный номер;
- б) заказ;
- в) узло-комплект.

**15. В позаказной системе производственные подразделения получают задания в виде:**

- а) номер комплектов, подлежащих изготовлению;
- б) списка заказов исполняемых в текущем периоде;
- в) списка узло-комплектов изготавливаемых в данном периоде.

**16. Узло-комплектующие системы используют для предприятий имеющих организационный тип производства:**

- а) крупносерийный;
- б) единичный;
- в) серийный.

**17. Система календарно-плановых нормативов это:**

- а) набор величин с помощью которого регламентируются параметры производства и организуется производственный процесс;
- б) постоянные величины используемые как база оперативного контроля;
- в) набор величин для определения количества и загрузки рабочих мест.

**18. Группа нормативов порционности рассчитывается для:**

- а) эксклюзивных деталей;
- в) стандартных деталей;

в) серийных деталей.

**19. Понятие удельный расход ресурса на единицу результата относится к понятию:**

- а) нормы;
- б) нормативы;
- в) эффективности.

**20. Существенной частью какой системы является работа под конкретного заказчика, под конкретную дату:**

- а) единичного, мелкосерийного производства;
- б) массового поточного производства;
- в) крупносерийного производства.

**21. Параметр длительность цикла рабочей операции относится к понятию:**

- а) партионный норматив;
- б) временный норматив;
- в) нормативных запасов.

**22. Стабильность номенклатуры выпускаемых изделий - это характерная черта для:**

- а) системы нормативов серийного производства;
- б) системы нормативов массового производства;
- в) мелкосерийного производства.

**23. На размер партии оказывает существенное влияние:**

- а) цена оборотных средств;
- б) стоимость запасов;
- в) средняя заработная плата рабочих.

**24. Норматив периодичности зависит от:**

- а) месячной производственной программы;
- б) среднесуточного расхода;
- в) количество рабочих дней в месяц.

**25. Количество изделий изготовленных с одной наладкой оборудования относится к понятию:**

- а) норматив количества запуска;
- б) норматив размер партии;
- в) технологического задания.

**26. В основе расчета нормативов партии лежит баланс интересов двух служб предприятия:**

- а) производственной и финансовой;
- б) производственной и отдела кадров;
- в) снабжения и сбыта.

**27. Точка заказа стандартизированных деталей это:**

- а) запас на месяц работы;
- б) запас, который обеспечит производство в деталях до поступления новой партии;
- в) время оформления заказа на изготовление партии деталей.

**28. Ритм это:**

- а) время между выпуском двух изделий;
- б) количество изделий в единицу времени;
- в) интервал времени между изготовлением двух передаточных партий деталей.

**29. Узло-комплектная система используется в тех случаях, когда длительность цикла изготовления изделия больше:**

- а) 2 недели;
- б) 2 месяца;
- в) 2 квартала.

**30. Цикловой комплект это:**

- а) комплект запаса полуфабрикатов между цехами;
- б) комплект деталей под циклограмму сборщиков;
- в) комплект деталей под заказ.

**31. Машино- комплект – это:**

- а) комплект деталей на условное изделие;
- б) комплект деталей на конкретное изделие;
- в) комплект деталей на узел.

**32. Среднесуточное количество машино-комплектов рассчитывается по формуле:**

а)  $C_{MK} = \sum_{i=1}^K MK_i$  ;

б)  $C_{mk_i} = \frac{N_{mk_i}}{g}$  ;

в)  $C_{mk_i} = \frac{\sum MK_i}{g}$  ;

где

$C_{mk_i}$  - среднесуточное количество МК;

$MK_i$  - машино-комплект i-го времени;

k- количество видов МК;

g- количество рабочих дней в плановом периоде;

$N_{mk_i}$  - программа выпуска МК i-го вида.

**33. Задание цеха в машино-комплектной системе определяется по формуле:**

а)  $П_з = MK_n^k - MK_\phi^n$  ;

б)  $П_з = O_{MK_i}^k - O_{HK_i}^n + g_{m_i}^{nl}$  ;

в)  $П_з = g_m^{nl} + H_o^{MK}$  ;

где

$П_з$  - производственное задание;

$MK_n^n$  - номер МК закрываемый по плану планового периода;

$MK_\phi^n$  - фактически закрытый номер МК на начало месяца;

$O_{MK}^k$  - остаток МК на конец месяца;

$O_{MK}^n$  - остаток на начало месяца;



$g_{МК}^{пл}$  - плановое количество МК на месяц;

$H_o^{МК}$  - нормативный запас МК .

**34. Условный комплект это:**

- а) средний расход комплектующих на месячную программу;
- б) комплект деталей для сборки узла;
- в) количество деталей для изготовления одного условного изделия.

**35. Неснижаемый задел это:**

- а) страховой запас;
- б) оборотный запас деталей для обеспечения непрерывности производственного процесса на период реального изготовления уставного комплекта;
- в) задел при котором дается задание на изготовление детали.

**36. В какой системе производственного менеджмента используют картотеки пропорциональности:**

- а) в машино-комплектной;
- б) по комплектовочным номерам;
- в) условного комплекта.

**37. В системе по ритму выпуска планово-учетной единицей является:**

- а) темп потока;
- б) ритм потока;
- в) комплектность потока.

**38. Стоимостные показатели производительности используются, когда:**

- а) осуществляется выпуск разнородной продукции;
- б) для исчисления размера прибыли;
- в) для расчета налогооблагаемой прибыли;
- г) ответы б, в
- д) для простоты, наглядности и точности расчета.

**39. Показатель, обратный показателю производительности труда называется:**

- а) выработкой;
- б) трудоемкостью;
- в) фондоемкостью;
- г) текучестью кадров;
- д) стоимостным показателем производительности труда

**40. Укажите показатель, характеризующий затраты рабочего времени на единицу продукции:**

- а) трудоемкость;
- б) фондоемкость;
- в) производительность труда;
- г) нормирование труда;
- д) норматив труда.

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## 2. Вопросы для обсуждения

*(пороговый уровень)*

1. В чем заключаются различия между производством и операциями?
2. Можете ли вы идентифицировать операционные функции менеджера в прошлом и настоящем, привлекая организационные карты выполнения управленческих функций?
3. Каковы три классические функции организации?
4. Какие структурные подразделения предприятия выполняют функции операционного менеджмента?
5. В чем состоят особенности, характер, черты и сущность управления производством в акционерном обществе?
6. Каковы особенности организации и управления малым предприятием?
7. Какие требования предъявляются к производственному менеджеру?
8. Какое место в системе производственного менеджмента отводится созданию нового продукта?
9. Каковы особенности управления предприятием в рыночной экономике?
10. Чем отличаются структуры производственного и управленческого процессов?
11. Где лучше (эффективнее) используются материалы: в единичном или массовом производстве?
12. Каковы характеристики производственного процесса?
13. Какие принципы рациональной организации производственных процессов?
14. Каковы характеристики массового типа производства?
15. Каковы характеристики крупносерийного типа производства?
16. Каковы характеристики серийного типа производства?
17. Каковы характеристики мелкосерийного типа производства?
18. Каковы характеристики единичного типа производства?
19. Что такое производственная структура предприятия и факторы ее развития?
20. Что такое организационные структуры управления и факторы их развития?

21. Что такое функции производственного менеджмента?
22. Какие основные функции организации?
23. Каковы характеристики функции нормирования?
24. Каковы характеристики функции планирования?
25. Каковы характеристики функции координации?
26. Каковы характеристики функции мотивации?
27. Каковы характеристики функции контроля?
28. Каковы характеристики функции регулирования?
29. Что такое комплексная подготовка производства?
30. Что означает управление, и организация комплексной подготовки производства?
31. Что такое управление технической подготовкой производства?
32. Что такое управление конструкторской подготовкой производства?
33. Что такое управление технологической подготовкой производства?
34. Что такое организационная подготовка производства?
35. Что такое экономическая подготовка производства?
36. Что такое социальная подготовка производства?
37. Что такое экологическая подготовка производства?
38. Назовите основные нормативные документы технической (конструкторской, технологической) подготовки производства?
39. Назовите систему производственных программ предприятия?
40. Как осуществляется планирование номенклатуры продукции?
41. Как осуществляется планирование объема производства в натуральном выражении?
42. Как осуществляется распределение производственной программы по периодам?
43. Какие критерии оптимизации производственной программы?
44. Каковы особенности формирования производственных программ выпуска изделий по подразделениям предприятия?
45. Каковы особенности формирования производственных программ выпуска деталей, сборочных единиц по подразделениям предприятия?
46. В чем особенности календарно-плановых расчетов?
47. В чем особенности календарно-плановых нормативов движения производства?
48. Что такое производственные запасы?
49. Что такое заделы незавершенного производства?
50. Что такое запасы готовой продукции?
51. Каково значение производственных запасов для предприятия?
52. Как осуществляется управление производственными запасами?
53. Какие методы управления запасами вы знаете?
54. Как рассчитывается оптимальный запас?
55. Как осуществляется планирование потребности в материалах?

56. Как организовано управление производственными запасами на предприятии?
57. Каковы перспективы развития складского хозяйства?
58. Определите место оперативного управления производством в системе производственного менеджмента?
59. Дайте характеристику различным подходам понимания производительности труда
60. В чем выражается экономическое содержание производительности труда?
61. Есть ли различие между понятиями «производительность» и «эффективность»?
62. Какими показателями характеризуется эффективность труда?
63. Что такое производительность труда и какое значение имеет ее рост для экономики страны и благосостояния населения?
64. Какое влияние оказывают формы собственности на мотивацию и производительность труда?
65. Назовите показатели производительности труда и методы их измерения.
66. Приведите классификацию факторов, воздействующих на производительность труда.
67. Определите резервы роста производительности труда и их классификацию
68. Каким образом процесс управления производительностью труда увязывается с общим процессом управления?
69. Как выглядит общий процесс управления, каковы его составные части?
70. НТП как главный фактор повышения производительности труда.

### **Вопросы для обсуждения** (базовый уровень)

1. Предприятие как управляемая система.
2. Планирование производства в современных условиях.
3. Классификации технологий.
4. Классификация показателей предприятия.
5. Концепции деятельности предприятия и их особенности.
6. Типовые структуры управления производством.
7. Прогнозирование организационно-технического уровня производства.
8. Формирование портфелей новшеств и инноваций на предприятии.
9. Организационно-технологическая подготовка производства.
10. Оценка эффективности инновационной деятельности предприятия.
11. Э. Деминг и его философия качества.
12. Принципы и особенности организации производства в японских компаниях.

13. Принципы и особенности организации производства в западноевропейских компаниях.

14. Международные стандарты организации производственных процессов.

15. Содержание системы управления организацией.

16. Обеспечивающая подсистема системы управления организацией.

17. Управляемая подсистема системы управления организацией.

18. Организационно-технологическая подготовка производства.

19. Сущность сервисного обслуживания.

20. Прогнозирование организационно-технического уровня производства.

21. Промышленное предприятие как производственная система

22. Понятие и сущность производственного менеджмента.

23. Производственный менеджмент как фактор конкурентоспособности предприятия.

24. Содержание системы управления организацией.

25. Обеспечивающая подсистема системы управления организацией.

26. Управляемая подсистема системы управления организацией.

27. Производственные структуры предприятия.

28. Виды производственных процессов.

29. Организация производственных процессов в пространстве и во времени.

30. Воздействие государства на динамику общественной производительности.

31. Характеристика типов организации производств.

32. Организационно-технологическая подготовка производства.

33. Сущность сервисного обслуживания.

34. Организация НИОКР.

35. Прогнозирование организационно-технического уровня производства.

36. Организация контроля качества продукции.

37. Основные составляющие производственного плана.

38. Структурные составляющие производственного цикла.

39. Производственная мощность предприятия.

40. Контроль на этапе изготовления продукции.

41. Типичные точки контроля в процессе производства.

42. Структура производственного потенциала предприятия.

43. Характерные черты производственного потенциала.

Применение понятия «производительность труда» к отдельным группам работников предприятия. Для каких их групп проблема ее повышения представляет собой наиболее сложную задачу?

44. Влияние человеческого капитала на производительность труда.

45. Институциональные условия эффективности труда.

46. Подходы к проблеме роста производительности труда в экономике современной России.

47. Макроэкономические пропорции и динамика общественной производительности труда.

48. Учет затрат и выбор единиц рабочего времени при вычислении показателей производительности труда.

49. Роль различных факторов роста производительности труда применительно к конкретным группам работников предприятия, и оценка их влияния на производительность труда.

50. Социальные факторы производительности труда.

51. Техника и технологии как факторы производительности труда.

52. Мотивация как фактор повышения производительности и эффективности труда.

53. Оплата труда, как фактор динамики производительности труда.

54. Подходы к разработке программы роста производительности труда на предприятии.

55. Направления совершенствования программы роста производительности труда на предприятии.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«Вопросы для обсуждения»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Вопросы подготовлены на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Вопросы подготовлены на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Вопросы подготовлены на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Вопросы подготовлены на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

### 3. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

#### Задание 1.

Составьте таблицу «Эволюция взглядов в системе операционного менеджмента»

№ п/п	Годы XX века	Концепция	Методы и инструменты	Авторство
1				
2				
...				

#### Задание 2.

Подготовка и защита информационного проекта (презентации) по теме на выбор:

1. Исторические аспекты исследования производства и современный производственный менеджмент.

2. Современные производственные системы как объект производственного менеджмента.

**Задача 3.** В целях повышения эффективности хозяйственной деятельности руководством компании были изменены функциональные обязанности работников и сокращен один человек. За выполнение дополнительных функций работникам увеличили оплату труда. В результате проведенных изменений себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий снизилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие показатели до и после реализации управленческих решений (УР) приведены в табл. 1. Таблица 1.

Результаты деятельности компании до и после реализации управленческих решений

Период	Выручка в месяц (В), млн руб.	Общие затраты в месяц (З), млн руб.	Прибыль (П), млн руб.
До реализации УР	2,592	2,074	
После реализации УР	2,722	2,054	

На основе имеющейся информации:

1. Рассчитайте прибыль компании до и после реализации УР.

2. Рассчитайте экономическую эффективность управленческого решения следующими методами:

а) косвенным методом сопоставления различных вариантов;

б) методом конечных результатов при доле УР в эффективности производства, равной 25% ( $K = 25\%$ ).

**Задача 4.** Потребность предприятия в транспортных перевозках для завоза сырья составляет пять дней каждого месяца. Общий объем грузооборота за год составляет 60 тыс. тыс. км. Если приобрести грузовик (первый вариант решения), то постоянные затраты за год 11 составят 2400 руб. и переменные на 1 тыс. км – 0,12 руб. Можно заказать грузовик на автопредприятии (второй вариант). В этом случае стоимость 1 тыс. км перевозки составит 0,20 руб. (С2). Определите, при каких объемах грузооборота выгодно приобретать грузовик, а при каких – пользоваться услугами автотранспортных организаций.

**Задание 5.** Приведите три примера компаний, которые приобрели новые технологии для достижения следующих целей:

- Сокращения производственных затрат;
- Сокращения сроков разработки новой продукции;
- Повышения качества выпускаемой продукции;
- Совершенствования продукции и технологического процесса;
- Увеличение выпуска продукции по индивидуальным заказам клиентов.

**Задание 6.** Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 руб.. Квартальный объем продаж 250 000 шт.. Постоянные издержки 975 000 руб.. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000 шт. по цене не выше 5, 25 выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Что предпримут руководители?

**Задание 7.** Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Валовая маржа на одну рубашку равна 90 руб., на одни брюки 40 руб. Какому из товаров (рубашки или брюки) следует отдать предпочтение при формировании производственной программы предприятия.

(высокий уровень)

### **Задача 1**

В организации выпускаются два семейства продуктов: группы А и В. По каждой группе формируются материальные запасы. Хранение единицы продукции группы А стоит 60 руб., группы В – 120 руб. В табл. 1 дан прогноз уровня спроса на продукцию организации. В табл. 2. приведены



затраты времени, требуемого для изготовления единицы продукции по группам товаров организации на различных производственных участках.

**Таблица 1. – Прогноз уровня спроса на продукцию организации**

Группа товаров	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
A	900	700	900	950	900	950
B	450	350	600	600	500	600

**Таблица 2. – Затраты времени на изготовление продукции на производственных участках, ч**

Группа товаров	Участок		
	1	2	3
A	1,4	0,8	1,2
B	1,7	1,25	0,9

#### *Задание*

1. Вычислите профиль загрузки производственных мощностей на первом участке при условии, что продукты обеих групп производятся в соответствии с прогнозируемым уровнем спроса.

2. Составьте главный производственный план с учетом выравнивания загрузки производственных мощностей на первом участке на протяжении планируемого периода, с учетом минимизации издержек на хранение товаров каждой группы.

#### **Задача 2**

В организации выпускаются два семейства продуктов: группы A и B. По каждой группе формируются материальные запасы. Хранение единицы продукции группы A стоит 60 руб., группы B – 120 руб. В табл. 1 дан прогноз уровня спроса на продукцию организации. В табл. 2. приведены затраты времени, требуемого для изготовления единицы продукции по группам товаров организации на различных производственных участках.

**Таблица 1. – Прогноз уровня спроса на продукцию организации**

Группа товаров	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
A	900	700	900	950	900	950
B	450	350	600	600	500	600

**Таблица 2.** – Затраты времени на изготовление продукции на производственных участках, ч

Группа товаров	Участок		
	1	2	3
А	1,4	0,8	1,2
В	1,7	1,25	0,9

*Задание*

1. Профиль загрузки производственных мощностей второго и третьего участков с учетом минимизации издержек на хранение товаров по каждой группе.

2. Объяснить, почему именно на первом производственном участке необходимо обеспечить равномерную загрузку производственных мощностей.

**Задача 3**

Промышленная организация производит две группы товаров: А и В. В табл. 1 представлен предварительный вариант главного календарного плана производства. В табл. 2 – ведомость затрат труда по продуктам по производственным участкам.

**Таблица 1.** – Предварительный вариант главного календарного плана производства

Группа товаров	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
А	450	300	350	350	300	200
В		400	450	300	400	400

**Таблица 2.** – Ведомость затрат труда (BOL)

Группа товаров А		Группа товаров В	
производственный участок	затраты труда, ч	производственный участок	затраты труда, ч
2	2,2	1	2,7
4	6,3	3	1,5
5	4,4	4	3,6
7	7,6	6	2,2
8	3,7	8	1,9

*Задание*

1. В соответствии с предварительным вариантом главного календарного плана определить профиль загрузки на четвертом и восьмом производственных участках.

2. Составьте главный календарный план с учетом равномерной загрузки производственных мощностей с учетом следующих ограничений: а)

по товару группы А: к концу января месяца должно быть изготовлено не менее 450 ед. продукции, к концу мая еще 900 ед. продукта; б) по товару группы В: к концу мая должно быть изготовлено 1500 ед. продукта.

#### Задача 4

В организации имеется четыре ключевых производственных участка, на которых изготавливаются четыре группы товаров (табл. 1).

**Таблица 1.** Затраты труда на изготовление единицы продукции по производственным участкам, ч

Производственный участок	Группы товаров			
	А	В	С	Д
1	0,65	0,22	0,19	0,69
2	0,43	0,44	0,65	1,7
3	0,82	0,43	0,55	0,12
4	0,23	0,12	0,25	0,65

**Таблица 2.** Вариант главного календарного плана производства

Группа товаров	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
А	200	350	400	550	350	250
В	220	190	200	225	200	150
С	450	450	400	350	320	310
Д	375	375	450	495	550	590

#### Задание

1. Определите профиль загрузки производственных мощностей по периодам по каждому производственному участку.

2. Определите, по какому продукту необходимо изменить главный календарный план (табл. 2) производства с учетом: а) создания запасов по нему; б) того, что в результате происходит выравнивание загрузки производственных мощностей на третьем участке.

#### Задача 5

В организации производится семейство продуктов, состоящее из трех моделей. Поквартальный план производства представлен в табл. 1.

**Таблица 1.** Поквартальный план производства моделей семейства продуктов

Модель	Поквартальный план производства				Производственные показатели	
	I	II	III	IV	время наладки производства, ч	затраты времени на изготовление единицы товара, мин
A	300	360	500	600	5	5,5
B	1000	950	925	985	4	5,3
C	7250	8125	7870	6950	3	5,2

### *Задание*

1. Составьте равномерный главный календарный план производства по неделям без привлечения работников к сверхурочным работам с учетом 8-часовой рабочей смены и пятидневной рабочей недели.

2. Определите (с учетом невозможности привлечения работников к сверхурочным работам), какие модели товаров, с какой периодичностью следует запускать в производство.

3. Определите, по каким моделям товаров необходимо сократить время изготовления единицы продукции.

### **Задача 6**

Организация предоставляет своим клиентам услуги по профилактическому обслуживанию и ремонту оборудования, спрос на услуги носит сезонный характер. Прогнозируемый уровень занятости по кварталам года составляет соответственно 1050, 950, 690, 1075 рабочих мест. Продолжительность оказания комплексной услуги в среднем составляет 5 ч, включая время проезда (к месту обслуживания и обратно) и оформления документов. Работникам платят 500 руб. в час. В среднем работник тратит 500 ч в квартал непосредственно на обслуживание клиентов, однако труд оплачивается из расчета 1920 ч основного рабочего времени в год плюс доплаты за сверхурочные. Менеджеры организации, желая удержать высококвалифицированных работников, рассматривают возможность привлечения их к выполнению сверхурочных работ, которые оплачиваются в полуторном размере, в период увеличения спроса на услуги.

### *Задание*

1. Определите постоянное количество работников.

2. Определите затраты на оплату труда с учетом постоянного уровня занятости собственных работников, а также при привлечении работников к сверхурочным работам.

3. Для случая, когда собственные работники не привлекаются к сверхурочным работам, определите количество вспомогательных работников.

4. Определите затраты на оплату труда привлекаемых вспомогательных работников, если эффективность их труда составляет 90%

от высококвалифицированных собственных работников при обычном уровне оплаты труда, затраты на поиск и наем дополнительных работников составляют 15 000 руб., затраты на увольнение – схожие.

5. Определите затраты на оплату труда привлекаемых вспомогательных работников из расчета 480 ч, с учетом параметров задания п. 4, а также того, что работники нанимаются для исполнения своих обязанностей на один квартал, без повторного найма на последующий.

### **Задача 7**

Прогноз уровня спроса на услуги организации сферы обслуживания представлен в табл. 1.

**Таблица 1.** Прогноз уровня спроса на услуги организации сферы обслуживания, ед.

Месяц					
январь	февраль	март	апрель	май	июнь
500	450	575	650	720	600

#### *Задание*

1. Отобразите на графике совокупный уровень спроса в сравнении с суммарным количеством рабочих дней при условии, что в одном месяце в среднем 20 рабочих дней.

2. Определите, какое количество дополнительных работников требуется для удовлетворения повышенного спроса по месяцам, если выполнение каждой единицы услуги требует 18 нормо-ч, а привлечение собственных работников к сверхурочным работам не предусмотрено.

3. Определите уровень затрат на оплату труда в расчете на единичную услугу, если в организации платят 350 руб. в час и в течение года поддерживают постоянное количество работников, необходимое для удовлетворения повышенного спроса без привлечения к сверхурочным работам.

4. Определите уровень затрат на оплату труда за услугу при условии привлечения работников к сверхурочным работам с максимальной продолжительностью 25% от основного рабочего времени, с оплатой из расчета 525 руб. за каждый сверхурочный час работы.

5. Определите требуемое количество дополнительных работников и уровень затрат на оплату труда, если: а) собственный персонал организации составляет 23 чел.; б) основных работников нельзя привлекать к сверхурочным работам более чем на 50% основного рабочего времени; в) наем одного работника обходится компании в 12 тыс. руб., а увольнение – в 15 тыс. руб.; г) сверхурочные работы оплачиваются исходя из 525 руб. за час.

6. Сформулируйте выводы и обобщения.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«разноуровневые задания и задачи»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

**4. Практическое (прикладное) задание**  
*(высокий уровень)*

**Творческие задания:**

**1. Деловая игра «Управление производственными процессами»**

**Задание**

Студенту необходимо самостоятельно или в команде 3-5 человек смоделировать создание предприятия в сфере общественного питания в реальном времени в г. Луганске. Необходимо все организационно-управленческие мероприятия задокументировать и разработать презентацию проекта.

***Рекомендации по условиям Игры***

Правила составляется руководителем игры и зависит от количества часов, выделенных для игры, от уровня подготовки студентов, их специализации и, практического опыта работы, материально-технического и методического обеспечения игры.

Основное время в игре должно быть предоставлено для решения главной цели — создание и отработка документов фирмы, содержащих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

Выход игры:

1. Протокол общего собрания акционеров будущей фирмы.

2. Перечень документов, необходимых для регистрации фирмы.

3. Схемы: организационной структуры фирмы, структуры управления, информационного обмена.

4. Приказ № 1

О назначении руководителей отделов и служб фирмы.

Деловая игра «Управляю производством»

Руководитель игры:

1) на правах высшего руководителя фирмы утверждает количество предприятий (филиалов), их технологические и другие связи по итогам первой деловой игры;

2) беседует с участниками игры, назначенными на должности высшего и среднего звеньев руководства образованных подразделений;

3) проводит производственное совещание с руководством предприятий (инструктаж) по вопросу «управление организацией технико-технологической базы»;

4) разрабатывает условия, сценарий, инструкции и регламент.

Участники игры:

1) готовят материалы для обсуждения в подгруппах (подразделениях) фирмы:

- место расположения предприятия (филиала),

- способы формирования технико-технологической базы,

- типы планировки производства,

- потребности в различных видах оборудования (энергетическое и силовое

- оборудование в зависимости от характера и объемов выпуска предполагаемой продукции),

- рабочее оборудование, измерительные и регулирующие приборы, –

- вычислительная техника,

- транспортные средства,

- прочие виды оборудования, инвентарь и принадлежности,

- потребности в пассивных элементах производства (здания, сооружения, коммуникации, склады, эстакады, охранные сооружения и т. д.);

2) производят необходимые расчеты:

- по размерам производственных площадей,

- по срокам поставки материалов и оборудования,

- по сметной стоимости, по доставке, установке, наладке, испытаниям и вводу в эксплуатацию различных видов оборудования (для инженеров-менеджеров),

- по сметной стоимости объектов производственного назначения;

3) готовят предложения по финансированию проекта (собственные и заемные средства, их источники и условия).

Цель игры:

Определить последовательность действий менеджеров в процессе управления

формированием технико-технологической базы предприятия и привить некоторые навыки в практике экономических и инженерных расчетов.

Условия игры:

1. Каждый участник игры руководствуется перечнем документов, отработанных в ходе предыдущих занятий.

2. Управленческая деятельность осуществляется в соответствии с занимаемыми игроками должностями.

3. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, акции проданы внутри данной фирмы, вырученные средства внесены в коммерческий банк, а фирме открыт расчетный счет.

4. Цены на оборудование, материалы, электроэнергию и выполнение работ, действующие на данный период. Уровень инфляции - среднегодовой за 2023 г., Коммерческий кредит (текущий %).

5. Поставки оборудования сырья и материалов, установка, наладка и ввод в эксплуатацию оборудования осуществляются беспрепятственно и в установленные менеджерами сроки.

Сценарий игры:

I этап

Данный цикл игры является продолжением начатого делового практикума. Фирма создана, должности распределены, общая цель обозначена, предварительные расчеты проведены. Далее игра будет идти по следующему сценарию.

1. Руководитель игры ставит перед руководителем предприятия задачу: обсудить на производственных совещаниях менеджеров фирмы вопросы управления организацией технико-технологической базы и принять соответствующее решение.

2. Руководители предприятий проводят совещания менеджеров фирмы, в ходе которых вырабатывают коллегиальные решения по следующим вопросам:

место расположения предприятия, способы формирования базы, типы планировки, потребности в оборудовании и пассивных элементах производства на основе предварительных расчетов, выполненных участниками игры до ее начала.

3. Руководители подразделений готовят соответствующие документы (заявки) на необходимое оборудование и т. д. с указанием последовательности поставок, сроков поставок, наименования оборудования, количества, мощности и других данных.

Оформленные заявки рассматриваются высшим руководством предприятия и поступают в финансовую службу для оформления их оплаты.



4. По итогам проделанной работы участники игры оформляют принятые решения в виде схем, диаграмм, чертежей и кратких письменных обоснований, решений и возможных альтернативных предложений.

Вся отработанная документация подшивается в специальную папку данного предприятия для использования в ходе последующих деловых игр по планированию, подготовке бизнес-плана, решению кадровых вопросов и т. д.

#### II этап

1. В целях упрощения ситуации руководитель игры объявляет, что материально-техническая база производственного процесса в основном создана, оборудование установлено, налажено, испытано и введено в эксплуатацию на полную мощность.

Возникает необходимость решить ряд проблем организации производственного процесса в связи с переходом к выпуску нового вида продукции:

1) определить степень механизации, автоматизации и унификации производства;

2) установить метод организации производственного процесса (поточный, партионный, единичный);

3) сделать расчеты эффективности использования оборудования по коэффициентам;

4) рассчитать объем выпуска готовой продукции (годовой и поквартально).

2. Руководитель игры последовательно ставит перед участниками игры перечисленные выше задачи и контролирует ход их решения. Руководители предприятия и подразделений обсуждают варианты решения проблем и оформляют необходимые документы после их согласования и утверждения высшим руководством фирмы.

3. В конце игры каждый из ее участников делает краткие сообщения о принятых решениях и обосновывает их.

4. Руководитель игры подводит итоги работы студентов по I и II этапам игры и определяет время для документального оформления принятых решений с учетом критических замечаний руководителя и самих участников.

5. Игра завершается постановкой задач (в общем виде) по подготовке к очередной деловой игре.

Регламент (расписание) игры:

Минимальное время на проведение двух циклов данной игры не менее 8 часов.

Распределение данного времени возможно с учетом расписания занятий или по 4 часа на каждый цикл, или по 2 часа в течение четырех занятий.

Распределение времени на обсуждение проблем должно быть в соответствии со сложностью данной проблемы и степенью подготовки студентов к ее решению.

Документальное оформление, как свидетельствует практика, происходит медленно, в связи с чем руководитель игры решает этот вопрос индивидуально с каждым студентом. Дает индивидуальное домашнее задание и срок его исполнения.

Выход (итоги) игры:

1. Краткое обоснование места расположения фирмы и подразделений. Способ формирования фирмы и подразделений.
2. Схемы планировки производственного процесса.
3. Расчеты потребности в оборудовании и пассивных элементах производства.
4. Заявки на оборудование с указанием последовательности поставок, сроков поставок, наименования, мощности, количества и сметной стоимости.
5. Расчеты эффективности использования оборудования.
6. Расчеты объемов выпуска продукции.
7. Схема организации цехов и рабочих мест предприятия.

## ***2. Ситуация для анализа***

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе. Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

Технология производства.

Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помолу клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

### *Пример участка обжига сырья*

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника. Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

### *Действия сторон*

Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
  - луддизм (борьба с достижениями инновационных технологий: намеренные поломки оборудования);
  - остаркизм (презрение) по отношению к руководителю проекта.
- Со стороны проектировщиков
- техницизм (чрезмерное увлечение технической стороной какого-л. дела в ущерб его сущности);
  - требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальней социального равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

Выполните следующие задания:

I. Схематически отобразите технологию производства (Названия технологических переделов и их последовательность), покажите те участки, на которых будет осуществляться автоматизация управления. Напишите, что изменится после реализации проекта.

II. Составьте «силовое поле» изменений для данной ситуации. Оцените, какие силы, побуждающие или ограничивающие, преобладают. Обоснуйте свою точку зрения.

III. Если бы Вы являлись директором цементного завода, как бы осуществляли проект изменений? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.

#### Методические рекомендации:

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«практическое задание»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

**5. Оценочные средства для промежуточной аттестации  
(зачет, экзамен)**

1. Операционный менеджмент в системе менеджмента предприятия (организации).
2. Операционная функция в организации.
3. Операции как виды деятельности.
4. Принципы операционного (производственного) менеджмента.
5. Функции операционного (производственного) менеджмента.
6. Методы операционного (производственного) менеджмента.
7. Понятие и сущность производственной системы.
8. Содержание операционной системы предприятия.
9. Основные черты, характеризующие предприятие как систему.
10. Структура производственной системы.
11. Особенности и свойства производственной системы.
12. Задачи организации производства, реализуемые в функциональных подсистемах.
13. Методы организации производственного процесса.
14. Классификация производственных процессов.
15. Основные принципы организации производственного процесса.
16. Типы производств и их технико-экономическая характеристика.
17. Основные виды организации движения производственных процессов во времени.
18. Понятие и структура производственного цикла.
19. Пути сокращения длительности производственного цикла.
20. Назначение и основное содержание Систем оперативного управления производственными процессами.
21. Основные функции Систем оперативного управления производственными процессами.
22. Преимущества Систем оперативного управления производственными процессами.

23. Виды сервисного обслуживания.
24. Критерии сервисного обслуживания.
25. Операционная стратегия.
26. Производственная стратегия.
27. Основные цели и позиции производственной стратегии.
28. Содержание, границы и роли бизнес-процессов в организации.
29. Классификация бизнес-процессов.
30. Основные принципы целеполагания.
31. Виды организационного планирования.
32. Методы организационного планирования.
33. Развитие теории организации и управления производством.
34. Адаптация предприятий к рыночным условиям хозяйствования.
35. Принципы рациональной организации производственных процессов.
36. Характеристики массового, крупносерийного, серийного, мелкосерийного и единичного типов производства.
37. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.
38. Организационные структуры управления и факторы их развития.
39. Основные нормативные документы технической (конструкторской, технологической) подготовки производства.
40. Критерии оптимизации производственной программы.
41. Особенности календарно-плановых нормативов движения производства.
42. Управление производственными запасами.
43. Планирование потребности в материалах.
44. Особенности формирования очередности и календарных сроков запуска-выпуска партии деталей.
45. Координация, контроль и регулирование хода производства.
46. Основные составляющие управления «точно вовремя» и проблемы его применения.
47. Информационное обеспечение системы производственного менеджмента.
48. Техническое, технологическое и программное обеспечение системы производственного менеджмента.
49. Вспомогательные производства и обслуживающие предприятия.
50. Управление качеством продукции.
51. Управление и обслуживание рабочих мест.
52. Развитие системы производственного менеджмента.
53. Сущность и содержание переходных процессов в производстве и управлении.
54. Механизм развития системы производственного менеджмента.
55. Виртуальная сетевая организация: сущность и основные элементы.
56. Управленческое решение в системе производственного менеджмента.

57. Виды управленческих решений в системе производственного менеджмента.
58. Сущность технологии производственного менеджмента.
59. Этапы технологии принятия управленческих решений.
60. Методы принятия и обоснования управленческих решений.
61. Принятия решений методом коллективного генерирования идей.
62. Особенности проблемно-ориентированного управления.
63. Роль производительности труда в социально-экономической системе предприятия, ее сущность и функции.
64. Индивидуальная и общественная производительность труда.
65. Социально-экономическое значение повышения производительности и эффективности труда в материальном производстве и интеллектуальной сфере.
66. Современные концепции эффективности и производительности труда.
67. Эффективность использования персонала как фактор повышения производительности труда.
68. Резервы роста производительности труда.
69. Основное содержание и этапы реализации функции управления производительностью труда на предприятии.
70. Различия между производством и операциями.
71. Отличия структуры производственного и управленческого процессов.
72. Принципы рациональной организации производственных процессов.
73. Организационные структуры управления и факторы их развития.
74. Место оперативного управления производством в системе производственного менеджмента.
75. Перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации в системе производственного менеджмента.

**Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации  
«зачет, экзамен»**

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками

	при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

## **6. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;



- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;
- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

### **Лист изменений и дополнений**

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)