

УДК 005
ББК 65.291.21
М 50

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;
А. И. Богуш, ст. преподаватель;
Е. М. Гурская, ст. преподаватель;
Ю. В. Тарасенко, ассистент

Рецензенты: В. С. Селицкий, канд. экон. наук, доцент кафедры
экономики и управления Гомельского государственного
университета имени Ф. Скорины;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 5 от 13 июня 2017 г.

Менеджмент (операционный) : практикум для реализации со-
М 50 держания образовательных программ высшего образования I ступе-
ни / авт.-сост. : Е. А. Левченко [и др.]. – Гомель : учреждение обра-
зования «Белорусский торгово-экономический университет потреби-
тельской кооперации», 2019. – 48 с.
ISBN 978-985-540-479-9

Практикум предназначен для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и
управление на предприятии».

Издание включает планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы
рефератов, задания.

УДК 005
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-540-479-9

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2019

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Важнейшим фактором эффективного, прогрессивного развития организаций является операционный менеджмент, обеспечивающий управление процессами приобретения и переработки ресурсов в продукт с поставкой клиентам. Современный операционный менеджмент охватывает проектирование, организацию и контроль за процессом преобразования продукта, а также деятельность, связанную с разработкой, использованием и совершенствованием производственных систем управления, способных удовлетворить потребности клиентов.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики. Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Целью изучения данной дисциплины является приобретение студентами системных знаний и получение практических навыков по управлению современной организацией и процессами, связанными с получением, переработкой ресурсов и поставкой их покупателю.

Задачами изучения данной дисциплины являются следующие:

- усвоить основы операционного управления;
- овладеть основными методиками управления операционными ресурсами;
- сформировать навыки управления операционными ресурсами организации;
- приобрести практические навыки управления процессами и операциями;
- получить навыки проектирования бизнес-процессов;
- сформировать навыки организации и управления производством;
- научиться использовать базовые концепции, принципы эффективного управления на практике;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Изучив курс «Менеджмент (операционный)», студенты должны знать:

- основы операционного управления;
- основные методики управления операционными ресурсами организации;

- системы и методы совершенствования бизнес-процессов;
- содержание и особенности организации производства;
- содержание процессов разработки операционных стратегий;
- понятие и особенности информационного обеспечения управления;
- инструменты принятия управленческих решений;
- модели и методы оценки эффективности управления организацией.

Студенты должны уметь:

- использовать концепции, принципы и методы операционного управления;

- владеть основными методами и методиками управления ресурсами, процессами и операциями организации;

- применять методики проектирования бизнес-процессов;

- владеть приемами и системами организации совершенствования деятельности организации;

- владеть методиками оценки продуктивности и эффективности результатов деятельности и управления;

- уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

Успешное усвоение курса «Менеджмент (операционный)» предполагает использование практикума на семинарских занятиях, так и в рамках самостоятельной работы, что позволит студентам в дальнейшем успешно решать проблемы, связанные с производственной, экономической, инновационной и социальной деятельностью организаций. В практикуме в рамках семинарских занятий и самостоятельной работы предусматривается изучение основных понятий менеджмента и формирование навыков их использования.

В данном практикуме последовательно рассматриваются вопросы операционного управления, организации производства, управления финансами, управления персоналом, управления интегрированным материальным потоком, основы управления логистическими процессами, менеджмента цепочки ценностей, управления инновациями, учета и анализа в операционном управлении, проектирования бизнес-процессов, управления процессами и операциями, информационного обеспечения управления, совершенствования бизнес-процессов, эффективности управления организацией.

Рекомендуемая форма контроля знаний в четвертом семестре – зачет.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинар-ские занятия	практиче-ские заня-тия
1. Роль, объекты и принципы операционного управления	12	6	6	–
2. Методы и методики управления операционными ресурсами	16	8	8	–
3. Основы организации производства	8	4	4	–
4. Операционные стратегии	8	4	4	–
5. Проектирование бизнес-процессов	4	2	2	–
6. Управление процессами и операциями	8	4	4	–
7. Информационное обеспечение управления	4	2	2	–
8. Совершенствование бизнес-процессов	4	2	2	–
9. Эффективность управления	8	4	4	–
Итого	72	36	36	–

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. РОЛЬ, ОБЪЕКТЫ И ПРИНЦИПЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

План

1. Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.
2. Производство и обслуживание. Производственные и сервисные организации.
3. Объекты операционного управления.
4. Операционная система и ее подсистемы.
5. Функциональный и процессный подходы.
6. Интеграция деятельности. Аутсорсинг.
7. Принципы операционного управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под операционным менеджментом?
2. Какие процессы охватывает операционный менеджмент?
3. Когда появилось научное направление операционного менеджмента?
4. Каково содержание модели «5Р операционного менеджмента»? Каковы возможности ее использования в управлении организацией?
5. В чем суть понятий «производство», «операция», «бизнес-процесс»?
6. Каковы объекты операционного управления?
7. Каковы элементы операционной системы организации?
8. Какие подходы существуют в операционном менеджменте?
9. Каковы принципы операционного менеджмента?
10. Каким образом деятельность организации может быть интегрирована во внутренней и внешней среде бизнеса? Каковы уровни интеграции деятельности?

Темы рефератов

1. Операционный менеджмент как научное направление.
2. Операционный менеджмент как практика эффективного управления.
3. Функции операционного менеджмента и их совершенствование в конкурентных условиях.
4. Производство товаров и услуг: общее и специфическое.
5. Производственная деятельность и инструменты управления ею.
6. Производство нематериальных услуг как фактор инновационного развития.
7. Эффективная организация бизнес-процессов в организациях: прогрессивный опыт.

Задания

Задание 1.1. Определите ресурсы функций операционного менеджмента. Результаты представьте по форме таблицы 1.

Определите, какие из указанных функций являются основными, а какие функции относятся к специальным.

Таблица 1 – **Функции операционного менеджмента и их ресурсы**

Функция	Ресурс
Производство	
Маркетинг	
Финансы	
Персонал	
Инновации	
Планирование	
Организация	

Задание 1.2. На примере известной вам организации проанализируйте шаги, которые сделаны и могут быть сделаны, чтобы деятельность производства была ориентирована на интегрированный процесс создания продукта с циклом «заказы клиентов – поставка заказчику».

Задание 1.3. Напишите эссе на тему «Эффективное управление: современный взгляд».

Тема 2. МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Операционный маркетинг

План

1. Понятие, роль и задачи операционного маркетинга.
2. Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков.
3. Связь прибыльности продукта с долей рынка. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Диаграмма «рынок – продукт». Анализ 4Р.
4. Товаропроводящие сети.
5. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое операционный маркетинг?
2. Какие существуют этапы эволюции рынков?
3. Каковы четыре составляющих концепции 4Р?

4. Какие существуют средства стимулирования продаж?
5. Каковы этапы жизненного цикла организации? С какими кризисами развития сталкивается организация на каждом этапе?
6. Что следует понимать под эластичностью спроса?
7. Продукты какого квадрата матрицы БКГ приносят максимальную прибыль?
8. В чем отличия дилера от дистрибьютера?
9. Что такое реклама?
10. Какова взаимосвязь рекламы и этапа жизненного цикла товара?

Темы рефератов

1. Прогрессивные средства стимулирования продаж.
2. Модель жизненного цикла организации по Адизесу.
3. Практический опыт развития рекламы (видеоролики).

Задания

Задание 2.1.1. По форме таблицы 2 определите необходимые характеристики известного вам предприятия исходя из стадии жизненного цикла.

Исходные данные. Степень зрелости рынка опирается на 4 стадии жизненного цикла товара, в соответствии с которыми определяется характер и главная цель стратегии: стадия введения товара на рынок, стадия роста, стадия насыщения рынка и стадия его умирания.

У предприятия с каждой из стадий связан свой способ поведения и свой собственный вариант формирования стратегии.

Таблица 2 – Влияние стадии жизненного цикла на рыночную стратегию предприятия

Характеристики	Стадии			
	Начало	Рост	Зрелость	Увядание
Скорость роста				
Потенциал				
Количество конкурентов				
Конкурентная структура и стабильность позиций				
Технология				
Доступ к сегменту рынка				
Стратегия				

Задание 2.1.2. Проведите анализ продуктового портфеля организации при помощи матрицы БКГ, т. е. постройте график матрицы на основании данных таблицы 3, охарактеризуйте каждую зону. Сформулируйте ее стратегию развития продуктов.

Сделайте выводы о гармоничности развития портфеля организации, прибыльности организации. Расчетные данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Исходные данные для анализа продуктового портфеля организации

Вид продуктов в портфеле	Объем деятельности предприятия, тыс. р.		Доля на рынке, %		Темп роста, %	Относительная доля рынка, дол. ед.	Доля продукта в портфеле отчетного года, %
	Базисный	Отчетный	Предприятие	Конкурент			
А	900	900	9	5			
Б	1 000	600	18	60			
В	150	300	10	20			
Г	800	1 200	24	16			
Итого	×		×	×	×	×	

Задание 2.1.3. Проанализируйте ситуацию на предприятии по матрице БКГ, представленной на рисунке 1. Сформулируйте соответствующие стратегии развития предприятия исходя из анализа.

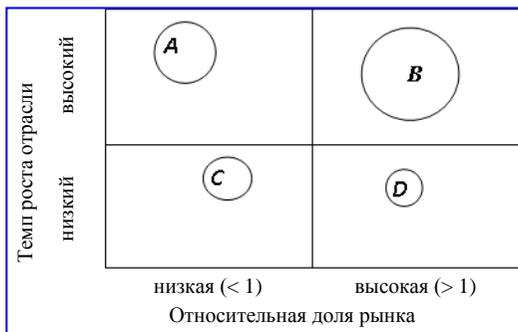


Рисунок 1 – Ситуация предприятия с продуктами в матрице БКГ

Задание 2.1.4. На основании нижеприведенных данных проанализируйте, какой этап жизненного цикла переживают в настоящее время

мя перечисленные ниже товары (услуги) (с привязкой к месту вашего проживания).

Укажите, что предпринимают предприятия для продления или сокращения определенных этапов жизненного цикла, какие действия в реальной ситуации могут быть также эффективны для предприятий потребительской кооперации в области товарной политики. Предложите и обоснуйте несколько таких мероприятий.

Исходные данные. Представлены следующие товары и услуги:

- курсы по изучению английского языка;
- прохладительный напиток «Кока-кола»;
- музыкальные диски;
- туристические услуги;
- iPhone.

Задание 2.1.5. Предположим, вы стали менеджером по маркетингу кондитерской фабрики «Лакомка» и вам поручено заниматься вопросами стимулирования продаж. Сформулируйте основные задачи стимулирования продаж и определите методы стимулирования по отношению к работникам отдела продаж фабрики «Лакомка», торговым посредникам, продавцам и покупателям кондитерских изделий.

Разработайте программу стимулирования, опишите механизм ее осуществления, а также предусмотрите оценку результатов стимулирования продаж. Установите также, как решаемые вами задачи стимулирования продаж соотносятся с осуществлением других средств политики продвижения: рекламой, общественными связями и персональными продажами.

Задание 2.1.6. Разработайте меры по стимулированию сбыта для следующих товаров:

- семена цветов;
- компьютерные игры;
- колбасные изделия;
- мозаика «Puzzle».

Задание 2.1.7. Организация, реализующая скутеры, решила провести эксперимент, позволяющий установить зависимость количества продаваемых скутеров от уровня цен. Цены по двум выбранным моделям изменялись на 500 усл. ед. и определялось, какое число скутеров по данной цене продано. Результаты такого эксперимента приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Зависимость объема продаж скутеров от цены

Цена, тыс. усл. ед.	Количество проданных скутеров, тыс. шт.	
	Модель А	Модель В
2,0	11,0	9,9
2,5	9,3	9,4
3,0	6,6	9,2
3,5	5,5	8,8
4,0	4,0	8,5
4,5	3,1	8,0
5,0	2,5	7,0

Постройте кривую спроса и определите, на какую модель скутера спрос является эластичным, а на какую – неэластичным.

На основе анализа эластичности спроса сделайте свои предложения организации в целях обеспечения эффективной ценовой политики.

2.2. Прогнозирование и подходы к прогнозированию

План

1. Понятие и подходы к прогнозированию спроса.
2. Виды спроса и методы прогнозирования.
3. Оценка конкурентоспособности продукта.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит главная задача прогнозирования?
2. Какие подходы используются при разработке прогнозов в организациях?
3. Каковы виды спроса?
4. Каковы этапы прогнозирования?
5. С помощью каких методов осуществляется прогнозирование спроса?
6. Какие составляющие можно выделить при прогнозировании спроса по временным рядам?
7. В чем состоит прогнозирование спроса по индикаторам?
8. В чем состоит качественный подход к прогнозированию спроса?
9. В чем особенность прогнозирования по временным рядам?
10. В чем суть комбинированного подхода к прогнозированию?

Темы рефератов

1. Прогнозирование – эффективный инструмент управления.
2. Прогнозирование и планирование: сравнительная характеристика и преимущества.
3. Методы прогнозирования потребительского спроса.

Задания

Задание 2.2.1. Фарфоровый завод «Ладья» в целях улучшения экономического положения планирует расширить ассортимент кофейных сервизов. На совещании у директора завода по выработке маркетинговой стратегии возникла острая дискуссия по поводу того, какая структура кофейных сервизов более перспективна. По-разному оценивая ситуацию на рынке участники совещания категорически не соглашались друг с другом. Главный инженер настаивал на резком увеличении выпуска дорогостоящего варианта изделия, главный бухгалтер категорически не согласен и считал, что необходимо основной упор сделать на дешевую продукцию, начальник планового отдела предлагал золотую середину: организовать производство дорогих и дешевых сервизов поровну. Каждый из участников совещания свои доводы подкреплял расчетами возможной прибыли (таблица 5).

Таблица 5 – Прогнозируемая прибыль от расширения выпуска кофейных сервизов, тыс. усл. ед.

Варианты решений	Обстановка (прогнозы участников совещания)		
	O1	O2	O3
Предложение главного инженера	60	50	80
Предложение главного бухгалтера	90	40	50
Предложение начальника планово-экономического отдела	30	90	60

Директор завода поручил отделу маркетинга изучить спрос на планируемую к выпуску продукцию. На основании заявок торговых организаций, опроса покупателей сотрудниками отдела маркетинга появились данные о вероятности различных вариантов спроса. Так, вероятность спроса по оценке главного инженера составила 0,2; главного бухгалтера – 0,3; начальника планового отдела – 0,5.

Примите решение.

Задание 2.2.2. Оцените по следующим характеристикам деятельность финансовых служб известного вам предприятия в соответствии с типом его внешней среды (таблица 6). Наметьте пути минимизации риска предприятия.

Таблица 6 – Характеристики деятельности финансовых служб

Тип внешней среды	Возможность участия и сложность в финансовом прогнозировании	Постоянство или колебания цен на продукцию	Стабильность уровней продаж	Стабильность уровней прибыльности
А (простая / стабильная)				
Б (сложная / стабильная)				
В (простая / нестабильная)				
Г (сложная / нестабильная)				

Задание 2.2.3. Туристическое предприятие при реализации услуг ориентируется на два сегмента рынка: семьи с маленькими детьми и студенты. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 240 тыс. р. при емкости рынка в этом сегменте 1 800 тыс. р. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 4%, доля организации – на 6%. Во втором сегменте доля организации составляет 3%, объем продаж – 70 тыс. р. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 9% при сохранении доли организации в этом сегменте. Определите объем продаж организации в будущем году при вышеуказанных условиях.

Задание 2.2.4. Предприятие может выйти со своей продукцией на один из двух возможных сегментов рынка, поскольку ресурсов предприятия недостаточно для одновременной работы на двух сегментах. На первом сегменте рынка доход с равной вероятностью может составлять 200 тыс. р. при хорошей распродаже продукции, 100 тыс. р. – при средней. На втором сегменте рынка ожидается стабильный доход в размере 151 тыс. р. Однако существует небольшая вероятность (0,01) того, что спрос резко упадет и доход составит 50 тыс. р. Необходимо выбрать оптимальный сегмент с точки зрения результативности и риска (критерии – ожидаемые значения доходов и разброс результатов).

2.3. Управление финансами

План

1. Понятие и значение функции управления финансами.
2. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия. Амортизация и ее виды.
3. Баланс активов и пассивов. Анализ прибылей и убытков. Дебиторская и кредиторская задолженности.
4. Финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность. Оборачиваемость денежных средств.
5. Прогноз денежных потоков и бюджетирование.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под управлением финансами? В чем различия между управлением финансами и финансовым менеджментом?
2. Каковы основные источники формирования финансовых ресурсов предприятия?
3. Что такое оборачиваемость денежных средств?
4. Что такое амортизация? Каковы методы расчета амортизационных отчислений?
5. Что такое баланс активов и пассивов?
6. Что такое финансовая устойчивость?
7. Что такое ликвидность? Как определяются показатели ликвидности?
8. Когда организация считается платежеспособной?
9. Что такое бюджет организации?
10. Каково значение бюджетирования в операционном управлении?

Темы рефератов

1. Финансовый менеджмент как эффективный инструмент управления.
2. Финансовая устойчивость – основа существования организации.
3. Инвестиционная политика организации и ее значение в современных условиях.

Задания

Задание 2.3.1. Организация не обеспечивает спрос на продукцию, поэтому после изучения рынков сбыта принято решение открыть на

действующих площадях современный мини-цех. На всю стоимость необходимого оборудования берется кредит (таблица 7). По условиям кредитного договора организация берет кредит на год, годовая процентная ставка составляет 20%.

Определите инвестиции в основные средства с учетом выплаты процентов по кредиту.

Таблица 7 – Оценка денежных потоков

Наименование	Количество	Цена, тыс. р.	Стоимость, тыс. р.
Пресс	1	70	
Парогенератор	1	50	
Машина стачивающая	3	40	
Оверлок	1	10	
Пароманекен	1	30	
Петельная машина	1	200	
Итого	×	×	

Задание 2.3.2. Приобретен объект амортизируемой стоимостью 24 тыс. р. со сроком использования 5 лет.

Рассчитайте норму амортизации и годовую сумму амортизационных отчислений, используя линейный способ начисления амортизации.

Задание 2.3.3. Руководство открытого акционерного общества (ОАО) «Внешспроект» приняло решение о диверсификации своей деятельности. Для реализации этой цели было принято решение приобрести рекламное агентство. Есть два варианта, данные по которым приведены в таблице 8. Примите решение на основе расчета коэффициента Тобина (показателя оценки инвестиционной привлекательности).

Таблица 8 – Исходные данные для расчета

Показатели	Рекламное агентство	
	А	Б
Рыночная цена, тыс. р.	25 000	27 000
Стоимость ноу-хау, квалификации специалистов, торговой марки и т. д., тыс. р.	21 000	24 000
Стоимость зданий, сооружений, оборудования и т. д. (восстановительная стоимость активов по балансу), тыс. р.		
Коэффициент Тобина		

2.4. Управление персоналом

План

1. Задачи и тенденции управления персоналом.
2. Подбор и расстановка персонала.
3. Мотивация и организация труда.
4. Развитие персонала.
5. Управление знаниями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под управлением персоналом?
2. Каковы задачи управления персоналом?
3. Каковы источники и этапы подбора персонала?
4. Каковы методы отбора персонала?
5. Что понимают под мотивацией труда специалистов?
6. Каковы основные методы мотивации персонала?
7. Каковы факторы, определяющие необходимость развития персонала в современных условиях?
8. Что понимают под знаниями? В чем их отличие от информации, данных?
9. Каковы виды знаний?
10. Каковы основные компоненты менеджмента знаний?

Темы рефератов

1. Управление персоналом как система знаний и практическая деятельность людей.
2. Особенности проведения кадрового собеседования в организации.
3. Мотивация работников организации: современные методы.
4. Управление знаниями сотрудников организации – важное направление операционного менеджмента.

Задания

Задание 2.4.1. Вы – начальник экономического отдела крупного предприятия, у вас в подчинении находится 15 служащих. Некоторые подчиненные постоянно обращаются к вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают вас от неотложных и более важных дел.

Укажите, как вы поступите в этой ситуации, есть ли в сложившейся ситуации ваша вина как руководителя.

Задание 2.4.2. На должность менеджера по персоналу претендует А. В. Петров. Требования к уровню подготовки и способностям менеджера по персоналу перечислены в таблице 9. Уровень соответствия составляет не менее 75%.

При помощи метода экспертных оценок определите весовую значимость каждой характеристики (по десятибалльной шкале), взвешенную оценку и уровень соответствия кандидата эталону.

Сделайте выводы.

Таблица 9 – Исходные данные для определения весовой значимости каждой характеристики

Характеристики	Весовая значимость	Фактическая оценка специалиста, баллов
Знание законодательных, нормативных актов, регламентирующих трудовую деятельность, правил и норм охраны труда		8
Знание основ предпринимательства и ведения бизнеса, маркетинга, менеджмента, производственной педагогики, социологии, психологии и конфликтологии		6
Знание современных концепций в области управления персоналом, системы оценки персонала, методов и форм обучения, повышения квалификации сотрудников и основ трудовой мотивации		9
Знание структуры управления организацией, ее кадрового состава, основ кадрового делопроизводства		9
Знание этики делового общения		8
Коммуникативные способности		7
Организаторские способности		8
Опыт работы		7
Аналитическое мышление		10
Грамотная речь		10

Задание 2.4.3. Заработная плата менеджера по продажам организации «Мясная лавка», занимающейся реализацией колбасных изделий, на 35% – повременная, на 65% – сдельная. Планируемая зарплата в феврале – 700 р. Объем продаж в феврале составил 260 тыс. р. при плане 250 тыс. р. Определите фактическую заработную плату менеджера по продажам.

Задание 2.4.4. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 500 р. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе продаж составила 700 р. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников. Рассчитайте эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Задание 2.4.5. Проведенная аттестация служащих по пятибалльной системе дала следующие результаты:

- из руководителей 23 чел. получили 5 баллов, 19 чел. – 4 балла, 18 чел. – 3 балла;
- среди специалистов 39 чел. получили 5 баллов, 44 чел. – 4 балла, 27 чел. – 3 балла;
- из технических исполнителей 3 чел. получили 5 баллов, 6 чел. – 4 балла, 12 чел. – 3 балла.

Рассчитайте интегральный коэффициент квалификации по категориям работников и в целом по всем служащим.

2.5. Управление интегрированным материальным потоком

План

1. Сущность и понятие логистики, ее значение.
2. Понятие интегрированного материального потока.
3. Границы логистической системы. Логистические этапы производственного цикла.
4. Транспортная и складская логистика.
5. Правила логистики.
6. Подходы к управлению закупками и очередями.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы этапы развития логистики?
2. Какова суть понятий «материальный поток», «логистика», «логистическая система»?
3. Каковы правила логистики?

4. Какими принципами руководствуются при определении границ логистической системы?
5. В чем суть оперативных функций логистики?
6. Какие задачи решает складская логистика?
7. Какие задачи стоят перед транспортной логистикой?
8. Каковы задачи менеджера по закупкам?
9. Какие задачи решаются в процессе распределительной логистики?
10. Каким образом формируют систему управления очередями?

Темы рефератов

1. Особенности логистических процессов в сфере торговли в Республике Беларусь.
2. Инфраструктура логистических систем производственных предприятий в Республике Беларусь.
3. Эффективность логистических операций: подходы к оценке.
4. Стратегические решения в области логистики.
5. Роль логистики в оптимизации системы поставок.
6. Теория очередей в обеспечении эффективности выполнения операций.
7. Логистическая концепция организации производства.
8. Логистика запасов.
9. Распределительная логистика.
10. Роль транспортно-экспедиторских компаний в транспортной логистике организаций.

Задания

Задание 2.5.1. На основе данных матричного учета затрат оцените издержки по отдельным логистическим операциям, их долю в совокупных затратах и выявите наиболее значимые логистические операции (таблица 10).

Таблица 10 – Матричный учет затрат по логистическим операциям, тыс. р.

Вид сырья	Затраты на операции по бизнес-процессам						Общие затраты, тыс. р.
	Распаковка сырья	Переборка сырья	Транспортировка в цех	Технологическая обработка	Расфасовка в тару	Транспортировка на склад	
А	20	–	11	220	15	14	
Б	33	20	12	260	30	25	

Задание 2.5.2. Выберите поставщика при планировании закупок. Менеджер по снабжению имеет предложения от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей (таблица 11). Качество комплектующих одинаково. Сроки поставки во всех случаях составляют одну неделю. Поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка за кредит составляет 9%. Определите самое выгодное предложение.

Таблица 11 – Условия поставок

Условия поставок	Предложение А	Предложение Б	Предложение В
Форма оплаты	Безналичный расчет	Предоплата за наличный расчет	Безналичный расчет
Срок оплаты, дней	14	14	14
Транспортные расходы, тыс. р.	Включены	Включены	13
Прейскурантная цена, тыс. р.	340	316	310
Скидки, тыс. р.	17	–	6
Закупочная цена, тыс. р.			
Цена предложения, тыс. р.			

Задание 2.5.3. Подберите верное определение к соответствующим терминам (таблица 12).

Таблица 12 – Основные категории логистики

Термин	Определение термина
1. Поток	А. Обособленная совокупность логистических операций, направленных на реализацию поставленных перед логистической системой или ее звеньями задач
2. Незавершенное производство	Б. Упорядоченное множество функционально обособленных объектов логистической системы, через которые проходят материальные потоки, необходимые для изготовления конкретного вида продукции, предназначенной конечному потребителю
3. Звено логистической системы	В. Совокупность циркулирующих сообщений между элементами логистической системы и внешней средой, необходимых для управления и контроля логистических операций
4. Готовая продукция	Г. Любое действие, связанное с возникновением, преобразованием или поглощением материального и сопутствующих ему потоков
5. Логистическая система	Д. Совокупность объектов, воспринимаемых как единое целое, измеряемая в абсолютных единицах за определенный период времени

Окончание таблицы 12

Термин	Определение термина
6. Логистический канал	Е. Продукция, не прошедшая до конца производственный цикл в пределах предприятия
7. Логистическая операция	Ж. Находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы, к которым применяются логические операции или функции, связанные с физическим перемещением в пространстве
8. Логистическая функция	И. Сложная организационно завершенная система, которая состоит из функционально обособленных объектов, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками
9. Информационный поток	К. Экономически или функционально обособленный объект, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими операциями или функциями
10. Логистическая цепь	Л. Планирование, организация и контролирование всех видов деятельности по перемещению и складированию, которые обеспечивают прохождение потоков от пункта закупки сырья до пункта конечного потребления

Задание 2.5.4. Стоимость доставки 5 т ценного груза (ценность – 50 000 долл. США) автомобилем составляла 1 000 долл. США, а самолетом – 3 000 долл. США, что обусловило выбор предприятием автомобильной перевозки. Однако впоследствии оказалось, что авиаперевозка была более выгодной, так как помимо транспортного тарифа, фирме пришлось сделать дополнительные выплаты. Таким образом, выбор автомобиля на основании сопоставления тарифов оказался неверен.

Укажите, какие еще затраты понесло предприятие при автомобильной доставке.

Укажите, какие факторы необходимо учитывать при выборе того или иного вида транспорта.

Задание 2.5.5. *Роль экспедиторских компаний в логистической деятельности предприятия*

Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.

Проанализируйте тот перечень операций, которые компания поручает выполнить экспедитору. Укажите, нужно ли дополнить или сократить.

На основании общих методов работы компании по организации доставки товаров укажите функции логистика.

Компания «Инмек» является импортером товаров в Беларусь из России. В частности, основными статьями импорта являются растительное масло и крупы. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании, хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойтись без посредников – транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании – это экспедиторы, которые являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а, следовательно, не участвующими в самом процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками их услуг.

На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно-посредническую деятельность при транспортировке грузов компании «Инмек» как внутри страны, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции:

- оформление заявок на грузовые перевозки;
- приемка грузов от отправителей, контроль за количеством и качеством отгружаемого товара;
- страхование груза;
- выполнение таможенных формальностей;
- организация и контроль за доставкой товаров;
- сдача товара перевозчику и контроль за соблюдением сроков транспортировки, организация охраны (по необходимости, с учетом ценности груза и маршрута доставки);
- получение товара по его прибытию в Республику Беларусь;
- контроль за движением товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, четкости, точности их выполнения (своевременности оформления необходимой документации, обеспечению сохранной доставки точно в сроки, обусловленные в контракте, информированию заказчика о движении товара и т. д.). Компания осознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей работы компании по организации и осуществлению доставки товаров.

Задание 2.5.6. Разработайте вариант тендера на поставку продукции по вашему выбору.

2.6. Менеджмент цепочки ценностей

План

1. Понятие ценности. Оценка ценности процессов и операций.
2. Оптимизация процесса создания ценности.
3. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента цепочки ценностей.

Вопросы для самоконтроля

1. Что следует понимать под ценностью?
2. В чем суть понятия цепочки ценностей?
3. Что означает менеджмент цепочки ценностей?
4. Какова цель менеджмента цепочки ценностей?
5. Что представляет собой концепция цепочки ценностей по М. Портеру?
6. Что представляет собой оценка ценности процессов и операций?
7. Какие факторы влияют на эффективность менеджмента цепочки ценностей?
8. Каковы шаги по оптимизации процесса создания стоимости?
9. В чем заключаются особенности оценки процессов и операций?
10. Каковы направления совершенствования менеджмента цепочки ценностей?

Темы рефератов

1. Концепция менеджмента ценности и ее значение в операционном управлении.
2. Инструменты оценки эффективности менеджмента цепочки ценностей.
3. Менеджмент поставок и цепочка ценностей: взаимосвязь и значение.
4. Производственный менеджмент – основа операционного управления.
5. Менеджмент продаж: современные технологии.

Задания

Задание 2.6.1. Кейс «Луиза и Стил»

На основании нижеприведенных данных выполните кейс «Луиза и Стил». Сравните операции доставки и возврата, качества товара и сервиса, а также степень удовлетворенности покупателей.

Исходные данные. На рынке интернет-магазинов одежды и обуви можно выделить двух наиболее значимых игроков: магазины «Луиза» и «Стиль».

Ниже приведены результаты исследования мнений покупателей по организации операций доставки и возврата, качества товара и сервиса, оценка удовлетворенности покупателей в данных интернет-магазинах.

1. Цены и товары

Магазин «Стиль» – большой разброс цен и качества товаров, магазин «Луиза» – высокий уровень того и другого.

Вначале может показаться, что по ширине ассортимента магазин «Стиль» легко обходит своего конкурента (одно время магазин «Стиль» предлагал вдвое больше товаров, чем магазин «Луиза»), однако не все так просто. Такой разрыв в количестве наименований товара магазина «Стиль» объясняется большим количеством малоизвестных брендов, предлагающих товары среднего по рынку качества.

Магазин «Луиза» характеризуется тем, что выбор тут не так велик, как в каталоге магазина «Стиль», однако тоже внушает почтение, к тому же каждая вещь здесь высокого качества и известного бренда. С одной стороны, здесь не придется тратить время на просмотр товаров неизвестных производителей, весь товар предельно стильный, высочайшее качество и элегантные наряды – лучшая характеристика магазина. С другой стороны, возможно, в этом случае придется платить за «бренд». Такие же вещи другой марки могут стоить значительно дешевле, об этом следует помнить.

2. Доставка и возврат

Условия доставки магазина «Луиза» и магазина «Стиль» сильно отличаются друг от друга. По отзывам множества покупателей со всех регионов, магазин «Луиза» доставляет заказы быстрее, однако при отказе от товара выезд курьера магазина «Луиза» придется возместить. При отказе от товара магазина «Стиль» выезд курьера будет бесплатным, однако система штрафов за частые отказы у магазина «Стиль» суровой, чем у магазина «Луиза». При наборе определенного процента отказов от общего числа заказов магазина «Стиль» и магазина «Луиза» назначают проблемному покупателю 100% предоплату товара. Отмена этих мер у магазина «Луиза» проходит гораздо проще, правда, заслужить такие меры проще у магазина «Луиза».

Следующее отличие – это пункты самовывоза магазина «Стиль», которые выигрывают благодаря наличию примерочных. Товар можно примерить до покупки и решить, стоит ли его покупать или отказаться. Разумеется, примерить товар можно и по приезду курьера, однако

эта возможность не для всех покупателей удобна (как и для курьеров), плюс время курьера ограничено и ждать больше 15–20 мин он не сможет.

3. Акции и скидки

Магазины «Луиза», «Стиль» устраивают множество акций и распродаж, привлекая клиентов щедрыми скидками на определенные товары или даже целые категории товаров. У обоих магазинов налажена система промокодов, которые дают дополнительные скидки при заказе.

У магазина «Стиль» есть функция «Личный кабинет», которая многими пользователями считается настоящей находкой, так как в «кабинете» собрана куча полезностей. Вдобавок, магазин «Стиль» предоставляет зарегистрированным покупателям накопительную скидку, которая может достичь 20%. Следует помнить, что скидка действует временно и может исчезнуть в самый неподходящий момент. Считается, что это связано с процентом отказа от заказов.

Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Данные по магазинам «Луиза» и «Стиль»

Магазин «Луиза»	Магазин «Стиль»
<i>Преимущества</i>	
Высокое качество товара	Доступные цены
Большая часть товара от известных производителей	При отказе от заказа не нужно платить курьеру
Высокая скорость доставки заказов	Богатый выбор товаров и производителей
Возможность рассмотреть товар как отдельно, так и на модели	Пункты самовывоза оборудованы примерочными кабинетами
	Возможность сразу увидеть модели одежды разных цветов
<i>Недостатки</i>	
Сравнительно высокие цены (без учета промокодов магазина «Луиза»)	Большой разброс уровня качества
Платная доставка	Сравнительно медленная доставка
Выше шансы получить штраф за частые отказы от товара	Более строгие меры при частых отказах от заказа

Разработайте таблицу и сравните операции доставки и возврата, оцените качество товара и сервиса, удовлетворенность покупателей в баллах (определите шкалу самостоятельно). Сделайте выводы.

2.7. Управление инновациями

План

1. Понятие «инновации» и их роль в деятельности организации.
2. Основные факторы, воздействующие на инновационную деятельность.
3. Организация и стимулирование инновационной деятельности в современной организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что следует понимать под инновацией?
2. Каковы основные виды инноваций?
3. Каковы критерии инноваций?
4. Что следует понимать под инновационным процессом?
5. Какова роль инноваций?
6. Что следует понимать под инновационным менеджментом? Каковы его цели, задачи?
7. Какие существуют модели научно-инновационной политики?
8. Каковы методы выбора инновационной политики?
9. Каковы факторы, воздействующие на инновационную деятельность организации?
10. Каковы методы стимулирования инновационной деятельности?

Темы рефератов

1. Рынок научно-технической продукции и новые достижения в области техники, животноводства, агрономии, строительства, медицины.
2. Современные методы управления инновациями в организациях.
3. Персонал организаций в инновационной деятельности.
4. Инновационные стратегии развития организаций.

Задания

Задание 2.7.1. Выберите лучший вариант новшества из трех видов продукции (А, В, С) по разным вариантам внедрения, используя данные таблицы 14.

Таблица 14 – Исходные данные для определения лучшего варианта новшества, тыс. р.

Показатели	Варианты								
	А			В			С		
Себестоимость продукции (C_i)	10	11	14	12	14	18	11	13	15
Инвестиции в новшество (K_i)	19	10	20	16	15	25	18	12	20
Затраты на внедрение новшества (Z_i)	16,65	14,5	21	17,6	19,25	26,75	17,3	17,2	22

Уровень процентной ставки (Y) равен 35% (0,35). Формула расчета затрат на внедрение новшества имеет следующий вид:

$$Z_i = C_i + Y \cdot K_i \rightarrow \min.$$

Задание 2.7.2. В исследовательском институте одно из завершённых исследований привело к созданию нового дешевого сверхпрочного клея, который обеспечивал быстрое соединение разных металлов. При этом существовала одна проблема, которая сводилась к тому, что при соприкосновении с металлической поверхностью он растекался тонкой пленкой и за 3 с пленка полимеризовалась. Таким образом, свойство склеивания исчезало на третьей секунде. Придумайте четыре направления использования клея.

Задание 2.7.3. Руководство организации определило следующие направления инновационной деятельности:

- разработка и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях;
- модернизация старых базовых моделей в виде 10–12 модификаций.

Примите решение на основе расчета среднего ожидаемого результата. Прогноз изменения экономической обстановки следующий: спад – 0,4; стабильность – 0,5; подъем – 0,1.

Укажите, какое решение примет осторожный руководитель, который использует правило принятия решений «максимум», «максимумин».

Исходные данные приведены в таблице 15.

Таблица 15 – **Варианты решений**

Варианты решений	Ситуация на рынке (обстановка)		
	Спад	Стабильность	Подъем
Разработка и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях	300	500	700
Модернизация старых базовых моделей в виде 10–12 модификаций	500	400	450

Задание 2.7.4. Предложите новшество для улучшения производственного процесса на известном вам предприятии. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование представьте по форме таблицы 16.

Таблица 16 – **Обоснование новшества**

Основные положения	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	
Предполагаемая эффективность проекта	

2.8. Учет и анализ в операционном управлении

План

1. Операционно-стоимостной учет и анализ АВС.
2. Анализ безубыточности на основе постоянных и переменных затрат. Определение оптимального объема производства с помощью диаграммы «затраты – доходы».
3. Анализ областей результативности П. Друкера.

Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет метод учета издержек по видам деятельности (АВС)?
2. На чем основывается метод учета издержек по видам деятельности?

3. Какова основная цель операционно-стоимостного анализа?
4. Какую возможность предоставляет системность ABC?
5. В чем суть анализа безубыточности?
6. По какой формуле можно рассчитать точку безубыточности?
7. Что позволяет определить метод анализа безубыточности?
8. Какие факторы послужили тому, что П. Друкер предложил методику анализа областей результативности?
9. Какая самая распространенная причина низкой эффективности организации?
10. Как определяется качество задействованного персонала по каждому продукту?

Темы рефератов

1. Финансовый и управленческий учет: особенности и области применения.
2. Финансовый учет и его особенности.
3. Управленческий учет как информационная база для принятия управленческих решений.

Задания

Задание 2.8.1. Допуская, что график прибыли для продукта А выглядит так, как показано на рисунке 2, проанализируйте, какие финансовые последствия будет иметь для фирмы начало работ над новыми продуктами В и С во время следующих стадий:

- введения на рынок продукта А;
- роста продукта А;
- насыщения продукта А;
- падения продукта А.



Рисунок 2 – График прибыли продукта на разных стадиях жизненного цикла

Задание 2.8.2. Предприятие выпускает технически сложную продукцию, производство которой требует значительного количества комплектующих деталей. Предприятие может покупать эти детали по цене 100 тыс. р. за 1 шт. или производить их у себя. Определите, что более выгодно для предприятия при условии, что порог рентабельности не перейден; при условии, что порог рентабельности перейден.

Данные о себестоимости производства деталей на предприятии приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Себестоимость производства деталей на самом предприятии

Показатели	Затраты
Прямые переменные издержки, тыс. р./шт.	85
Постоянные накладные расходы, тыс. р./шт.	20
Итого полная себестоимость, тыс. р./шт.	105

Задание 2.8.3. Рассчитайте точку безубыточности предприятия по выпуску швейных изделий на основании следующих данных:

- условно-постоянные затраты – 200 тыс. р.;
- цена изделия – 600 р.;
- удельные переменные расходы – 320 р.

Укажите, как изменится точка безубыточности, если условно переменные затраты возрастут и составят 350 р.

Задание 2.8.4. Определите на основе расчета точки безубыточности, какой проект производства А или Б более выгодно выбрать руководству предприятия при условии одинаковой прибыльности проектов. Обоснуйте свое решение.

Данные для расчета точки безубыточности приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для расчета точки безубыточности

Показатели	Проект	
	А	Б
Планируемый объем продаж, шт.	60	20
Цена, тыс. р.	40	50
Переменные расходы, тыс. р./шт.	20	15
Постоянные расходы, тыс. р.	920	600
Точка безубыточности, шт.		

Тема 3. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

План

1. Принципы организации производства.
2. Особенности типов производств.
3. Виды производственных планировок. Организация производственного процесса во времени.
4. Системы управления операционными запасами.
5. Метод «точно в срок» и система «Канбан».
6. Производственная мощность и стратегии управления ею.
7. Особенности и модели организации производства услуг.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть принципов организации производства?
2. В чем заключаются отличия единичного, серийного и массового типов производств?
3. Какие планировки могут использоваться в производстве?
4. Что собой представляет цикл производственного процесса?
5. Каковы факторы, влияющие на длительность производственного цикла?
6. Каковы подходы к управлению запасами в производстве?
7. Что понимают под производственной мощностью?
8. Каковы основные стратегии управления производственной мощностью?
9. Каковы подходы к оценке эффективности производства?
10. Почему сложно гарантировать качество услуги и оценить ее эффективность?

Темы рефератов

1. Метод «точно в срок» – эффективный подход к управлению.
2. Качество и эффективность услуг: способы соизмерения.
3. Современные подходы к обеспечению эффективности производства.
4. Эффективное управление запасами как основа управления производством.
5. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки.

6. Концепция бережливого производства.
7. Разработка продукта и выбор технологического процесса в производственной сфере.

Задания

Задание 3.1. Бригада в составе 24 чел. отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность на 5%.

Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце, каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

Задание 3.2. Предприятие выпускает технически сложную продукцию, производство которой требует значительного количества комплектующих деталей. Предприятие может покупать эти детали по цене 10 тыс. р./шт. или производить их у себя. Определите, что более выгодно для предприятия (порог рентабельности перейден).

Себестоимость производства деталей на самом предприятии представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Себестоимость производства деталей

Показатель	Стоимость, тыс. р./шт.
Прямые переменные издержки	8,5
Постоянные накладные расходы	2,0
Итого полная себестоимость	10,5

Задание 3.3. Укажите, возможно ли внедрение систем «Канбан» и «точно в срок» в Республике Беларусь, какие трудности по внедрению этих систем на производстве могут возникнуть. Обоснуйте.

Тема 4. ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

План

1. Понятие операционной стратегии. Место операционной стратегии в корпоративной стратегии организации.
2. Основные группы операционных стратегий.
3. Факторы, влияющие на операционную стратегию.
4. Формирование и реализация операционной стратегии.
5. Операционные стратегии в сфере услуг.

Вопросы для самоконтроля

1. На что направлена операционная стратегия?
2. Каковы задачи операционной стратегии?
3. Каковы основные группы операционных стратегий?
4. Существует ли связь между группами операционных стратегий? Если да, то какая?
5. Как связаны функциональные и операционная стратегии организации?
6. Какие внешние факторы воздействуют на операционную стратегию?
7. Какие внутренние факторы воздействуют на операционную стратегию?
8. В чем заключаются особенности формирования и реализации операционной стратегии?
9. В чем состоит суть операционной стратегии в сфере услуг?
10. Каковы приоритеты сервисной стратегии?

Темы рефератов

1. Влияние операционной стратегии на результаты деятельности организации в течение жизненного цикла.
2. Рыночный подход к формированию операционной стратегии.
3. Ресурсный подход к формированию операционной стратегии.
4. Выбор размещения (локализации) предприятия и (или) производственных площадок.
5. Определение факторов конкурентоспособности, обеспечивающих квалификационный отбор и получение заказа на продукт (услугу).
6. Сервисная стратегия: направленность и преимущества.

Задания

Задание 4.1. Предложите реалистичную операционную стратегию (приоритеты) для конкретной фирмы, оказывающей ресторанные услуги.

Оцените состояние рынка: разнообразие, количество клиентов на территории, близость конкурентов, качество обслуживания, цену обслуживания.

Оцените состояние существующих корпоративных факторов: скорость и удобство обслуживания; цены; разнообразие услуг; состояние интерьера; квалификацию персонала.

Задание 4.2. Выберите один основной процесс любой организации и составьте его графическую модель (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия).

Проанализируйте главные недостатки в функционировании производственной (операционной) системы компании, выясните их причины, используя причинно-следственную диаграмму («рыбий скелет»). Это могут быть самые разнообразные недостатки от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале, от высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления.

По результатам проведенного исследования составьте список первоочередных задач, которые необходимо решить в рамках компетенции операционного менеджера для исправления выявленных недостатков.

Задание 4.3. Объясните, в чем отличия стратегий выбора места размещения предприятия в трех основных случаях:

- при создании нового предприятия (выбор места размещения впервые);
- в случае, когда предприятие уже существует;
- в ситуации глобальной (мультинациональной) компании.

Укажите, какие факторы влияют на размещение предприятия.

Тема 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

План

1. Понятие и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга. Модель процесса.
2. Построение технологической модели процесса.
3. Методологии моделирования бизнес-процессов: SADT, DFD, ERD и др.

Вопросы для самоконтроля

1. Что называется инжинирингом?
2. Какие существуют виды инжиниринга?
3. Что такое методология описания бизнес-процессов?
4. Каковы основные методологии моделирования бизнес-процессов?
5. Какие наиболее распространенные методологии используются при моделировании?
6. Какая методология описания бизнес-процессов признана базовой?
7. На какие вопросы отвечает описание бизнес-процесса?
8. Каковы этапы в эволюции методологий проектирования бизнес-процессов?
9. Одинаковы ли стандарты и программные продукты, с помощью которых описывается бизнес-деятельность компании у разных разработчиков информационных систем?
10. В чем суть методологии «Домик» ARIS?

Темы рефератов

1. Бенчмаркинг (с примерами из мировой практики).
2. Современные тенденции в моделировании бизнес-процессов.

Задания

Задание 5.1. Кейс «Курсы по повышению квалификации»

Вы работаете в учебном заведении и занимаетесь организацией курсов повышения квалификации. В вашем распоряжении имеются сведения о сформированных группах студентов. Группы формируются в зависимости от специальности и отделения. В каждую из них

включено определенное количество студентов. Проведение занятий обеспечивает штат преподавателей. Для каждого из них у вас в базе данных зарегистрированы стандартные анкетные данные (фамилия, имя, отчество, телефон) и стаж работы. В результате распределения нагрузки вы получаете информацию о том, сколько часов занятий проводит каждый преподаватель с соответствующими группами. Кроме того, хранятся также сведения о виде проводимых занятий (лекции, практика), предмете и оплате за 1 час. Размер почасовой оплаты зависит от предмета и типа занятия. Каждый преподаватель может вести не все предметы, а только некоторые.

При помощи методологии ARIS спроектируйте работу курсов.

Задание 5.2. При помощи методологии ORACLE спроектируйте процессы заказа и обслуживания клиентов в университетской столовой.

Задание 5.3. При помощи методологии «Домик» ARIS спроектируйте процессы заказа и обслуживания клиентов в университетской столовой.

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ И ОПЕРАЦИЯМИ

План

1. Планирование процессов и операций.
2. Организация выполнения планов.
3. Контроль выполнения процессов и операций.
4. Операционное управление на основе системы сбалансированных показателей BSC.
5. Управление в условиях ограничений (теория ограничений Э. Голдрата).

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание основных подходов к планированию?
2. Какова характеристика этапов планирования процессов и операций?
3. Чем обусловлены риски и как они учитываются при планировании?
4. Каково содержание процесса календарного планирования?

5. Каково содержание функции организации, какие компоненты взаимодействуют в этом процессе?
6. Каково содержание организации структуры управления процессом?
7. Каково содержание организации выполнения плановых заданий?
8. Каковы задачи и содержание процесса контроля?
9. Каковы задачи методики BSC (Balanced Scorecard)?
10. В чем суть теории ограничений, разработанной Э. Голдратом?

Темы рефератов

1. Преимущества и особенности операционного управления на основе системы сбалансированных показателей BSC.
2. Теория ограничений Э. Голдрата: ее особенности и значение в управлении.

Задания

Задание 6.1. Продуманное и качественное решение основных задач оперативного планирования улучшает почти все основные показатели производства, способствует организации ритмичной работы и равномерной загрузке участков на протяжении всего планируемого периода. Используя таблицу 20, назовите результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования.

Таблица 20 – Производственно-экономическое значение оперативного планирования

Основные задачи оперативного планирования	Результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования
Выполнение заданий по выпуску готовой продукции	
Организация ритмичности и комплексного хода производства	
Обеспечение уплотненной загрузки оборудования и рабочей силы	

Задание 6.2. Вопрос о том, кто должен составлять, оформлять, утверждать и передавать цехам оперативные производственные планы, решается индивидуально на каждом предприятии в зависимости от его организационной структуры. Используя таблицу 21, распределите

функции по составлению оперативных производственных программ для ОАО «Ладога».

Таблица 21 – **Распределение функций по составлению оперативных производственных программ**

Этап прохождения программ	Суммарное задание		Детализированное задание	
	Объем выпуска	График выпуска	Программа в номенклатуре	Календарный график выпуска
Разработка и оформление общезаводской программы				
Утверждение общезаводской программы				
Разработка и оформление цеховых программ				
Утверждение цеховых программ				
Выдача заданий цехам				
Корректировка плана				

Тема 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

План

1. Сущность информационного обеспечения управления.
2. Комплексные системы баз данных.
3. Программные средства информационного обеспечения управления.
4. Система интегрированных оперативных совещаний.
5. Технические средства информационного обеспечения управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое информация?
2. В чем значение информационного обеспечения управления организацией?
3. Какие виды информации существуют?
4. Каковы источники, из которых получают управленческую информацию?
5. Какие существуют базы данных в информационной системе, обеспечивающей управление организацией?

6. В чем суть системы управления персоналом HRM (Human Resource system)?

7. Какими функциями обладает новейшая система управления ресурсами ERP?

8. Для чего в организации нужна система управления взаимоотношениями с клиентами?

9. Какие выгоды дает организация интегрированной системы оперативных совещаний на предприятии?

10. Каковы наиболее существенные группы технических средств, используемых в процессе управления?

Темы рефератов

1. Информационные ресурсы как объекты управления.

2. Информационные технологии управления знаниями в современных организациях.

3. Корпоративные преимущества в управлении информационными системами.

4. Коммуникативный ресурс управления информацией и знаниями.

Задания

Задание 7.1. Прокомментируйте, как перечисленные ниже интернет-технологии влияют на современные организации:

- распространение виртуальных социальных сетей;
- развитие технологий мобильного интернета и увеличение количества мобильных интернет-пользователей;
- распространение облачных вычислений (Cloud computing);
- появление «больших данных» (Big Data);
- распространение технологий «интернета вещей» (Internet of Things).

Задание 7.2. Перечислите и дайте характеристику известных вам интернет-сервисов в управлении в Республике Беларусь.

Задание 7.3. Напишите эссе на тему: «Роль информации в обеспечении безопасности профессиональной деятельности».

Тема 8. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

План

1. Подходы к процессу совершенствования (процедурный и преобразующий).
2. Качество и конкурентоспособность. Постулаты Э. Деминга.
3. Поддерживающий цикл SDCA. Цикл совершенствования PDCA Шухарта – Деминга. Методы совершенствования.
4. Концепции тотального контроля качества (ТОС) и всеобщего управления качеством (TQM). Процедурная модель улучшений стандарта ИСО 9001:2000 «Системы менеджмента качества. Требования».
5. Система совершенствования «Кайдзен», концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм».
6. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы концептуальные подходы к совершенствованию бизнес-процессов?
2. В чем суть и содержание поддерживающего цикла и цикла совершенствования Шухарта – Деминга?
3. Какие существуют методы совершенствования бизнес-процессов?
4. Каков порядок и особенности осуществления реинжиниринга бизнес-процессов?
5. Каковы постулаты Э. Деминга, составляющие основу концепции всеобщего управления качеством (TQM)? Какие постулаты Деминга наиболее важны и почему?
6. В чем суть понятия «реинжиниринг»?
7. По каким направлениям осуществляется оценка эффективности процессов в TQM?
8. Каковы основные элементы процесса управления, ориентированного на качество? Какие условия способствуют внедрению TQM?
9. Каково назначение и основное содержание системы «6 сигм» и методологии «Six Sigma»?
10. В чем суть концепции «бережливое производство»? Устранение каких потерь ставит целью экономное производство?

Темы рефератов

1. Использование концепции «бережливое производство» в мировой практике современного бизнеса.
2. Использование концепции «Кайдзен» в мировой практике современного бизнеса.
3. Использование методологии «6 сигм» в мировой практике современного бизнеса.
4. Основные причины сопротивления изменениям в современном бизнесе.
5. Методы оценки возможности успеха изменений.
6. Процесс осуществления изменений в современной организации.

Задания

Задание 8.1. На основании приведенных в таблице 22 данных определите относительное значение комплексного показателя, характеризующего уровень качества товара производителей А и В.

Таблица 22 – Исходные данные для расчета показателей качества товара

Показатели	Абсолютное значение показателя		Коэффициент весомости показателя
	Производитель А	Производитель В	
<i>Технические параметры</i>			
Потребляемая мощность, Вт	1 800	2 000	0,1
Мощность всасывания, Вт	440	450	0,17
Уровень шума, дБ	73	80	0,12
Коэффициент выброса пыли	0,2	0,15	0,12
Объем пылесборника, л	3,3	2,6	0,07
Габариты, см	400/300/250	380/290/240	0,09
Длина шнура, м	6	6,5	0,07
Насадки, шт.	3	3	0,06
Вес, кг	5,1	4,7	0,08
Количество мешков, шт.	1	1	0,05
Срок службы, лет	7	7	0,07
<i>Экономические параметры</i>			
Цена, усл. ед.	120	128	

Задание 8.2. Предприятие производит металлические листы для покрытия крыш. За месяц забраковано 30 изделий. Потери от брака

составили 6,8 млн усл. ед. Проведите анализ брака по методу Парето на основании исходных данных, представленных в таблице 23.

Таблица 23 – **Исходные данные для анализа брака изделий**

Вид брака	Число случаев брака	Потери от брака, тыс. усл. ед.
Коробление	10	3 000
Боковой изгиб	4	800
Трещины	5	900
Отклонение от перпендикулярности	3	600
Винтообразность	2	400
Боковая трещина	1	300
Грязь	2	250
Шелушение краски	1	200
Прочие	2	350

Задание 8.3. Проанализируйте состояние системы совершенствования продуктов и процессов на конкретном предприятии. Внесите конкретные предложения по улучшению работы в этом направлении.

Тема 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

План

1. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.
2. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.
3. Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности. Финансово-экономические показатели эффективности.
4. Влияние экономической политики на оценку эффективности. Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты в оценках эффективности деятельности организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под эффективностью управления?
2. Какие существуют обобщающие показатели эффективности управленческой деятельности?

3. Каковы производственно-экономические критерии оценки эффективности управления?
4. Каковы психологические критерии оценки эффективности управления? В чем их особенность?
5. Что следует понимать под эффективностью управления? Какие существуют виды эффективности управления?
6. В чем суть базовых моделей оценки эффективности?
7. Каково содержание метода оценки эффективности по результатам финансово-экономической деятельности?
8. Каковы основные финансово-экономические показатели эффективности управления?
9. В чем суть комплексного метода сравнительного анализа эффективности?
10. Каковы основные направления экономической политики собственников и менеджеров? Приведите примеры национальных приоритетов в оценках эффективности.

Темы рефератов

1. Показатели эффективности деятельности организации.
2. Направления повышения эффективности деятельности промышленных организаций в современных условиях.
3. Концепция эффективного менеджмента.
4. Повышение социальной и экономической эффективности управления организацией в современных условиях.
5. Качества эффективного менеджера.

Задания

Задание 9.1. Определите экономическую эффективность инвестиционного проекта на пятом году использования техники за расчетный период (горизонт расчета – 10 лет) по следующим показателям: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости капитальных вложений. Ежегодные результаты – 50 тыс. р., затраты от внедрения новой техники – 30, в том числе ежегодные капитальные вложения – 5 тыс. р. при постоянной норме дисконта 0,1.

Задание 9.2. Предприятие в прошлом году закупило материалы для производства продукции на 40 тыс. р. Необходимость в производстве этой продукции отпала, нет возможностей продать эти материалы на сторону. На предприятие поступает предложение по произ-

водству продукции, в которой эти материалы могут быть использованы. Затраты на производство составят 30 тыс. р., а предполагаемая выручка составит 60 тыс. р. Определите, стоит ли производить продукцию.

Задание 9.3. Предприятие производит кефир. Появляется возможность перейти на производство йогурта. Прибыль от производства кефира составляет 100 тыс. р. в год; выручка от производства йогурта – 320; себестоимость йогурта – 200 тыс. р. в год. Капитальных затрат не требуется. Выберите лучший вариант.

Задание 9.4. Планом совершенствования организации производства на предприятии предусмотрено снижение затрат на производство продукции на 18,7% за счет изменения технологии обработки изделий и внедрения новых единиц оборудования. В отчетном году затраты на производство составили 55 тыс. р. в год. На проведение данного мероприятия затрачено 25 тыс. р. при условии достижения нормативного коэффициента экономической эффективности 0,3. Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения в производство данного мероприятия.

Задание 9.5. Рассчитайте ожидаемый экономический эффект от эксплуатации новой техники на пятом году ее использования с учетом факторов неопределенности и инфляции, если максимальный и минимальный размеры экономического эффекта составили соответственно 60 тыс. р. и 40 тыс. р., норматив учета неопределенности – 0,3, а коэффициент дисконтирования – 0,1. Ежегодный уровень инфляции – 15%.

Задание 9.6. Напишите эссе на тему «Операционный менеджмент: современный взгляд».

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5 изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

Володин, В. В. Операционный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – М. : Маркет ДС, 2010. – 166 с.

Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учеб. для бакалавров / Л. П. Гаврилов. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 510 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 799 с.

Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2017. – 656 с.

Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент : учеб. пособие / Л. А. Дробышева. – М. : Дашков и К^о, 2016. – 152 с.

Ефимов, А. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 119 с.

Замедлина, Е. А. Организационная культура : учеб. пособие / Е. А. Замедлина. – М. : РИОР, 2016. – 126 с.

Ким, С. А. Теория управления : учеб. для бакалавров / С. А. Ким. – М. : Дашков и К^о, 2016. – 240 с.

Киселев, В. М. Категорийный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Киселев, М. А. Николаева. – М. : Норма, 2016. – 208 с.

Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учеб. пособие / под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск : Новое знание, 2015. – 285 с.

Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2012.

Логинов, В. Н. Информационные технологии управления : учеб. пособие / В. Н. Логинов. – М. : КноРус, 2016. – 240 с.

Малугин, В. А. Количественный анализ в экономике и менеджменте : учеб. / В. А. Малугин, Л. Н. Фадеева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 615 с.

Менеджмент : учеб. / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 343 с.

Менеджмент (часть 1) : электрон. учеб.-метод. комплекс / Е. А. Левченко [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2017.

Менеджмент (часть 2) : электрон. учеб.-метод. комплекс / Е. А. Левченко [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018.

Мескон, М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2015. – 672 с.

Операционный менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников [и др.]. – Минск : Амалфея ; Мисанта, 2016. – 462 с.

Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учеб. / А. И. Орлов. – М. : КноРус, 2015. – 568 с.

Райченко, А. В. Общий менеджмент : учеб. / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

Трифоненкова, Т. Ю. Финансирование инноваций : учеб. пособие / Т. Ю. Трифоненкова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 141 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания.....	5
Тема 1. Роль, объекты и принципы операционного управления.....	5
Тема 2. Методы и методики управления операционными ресурсами.....	7
2.1. Операционный маркетинг.....	7
2.2. Прогнозирование и подходы к прогнозированию.....	11
2.3. Управление финансами.....	14
2.4. Управление персоналом.....	16
2.5. Управление интегрированным материальным потоком.....	18
2.6. Менеджмент цепочки ценностей.....	23
2.7. Управление инновациями.....	26
2.8. Учет и анализ в операционном управлении.....	28
Тема 3. Основы организации производства.....	31
Тема 4. Операционные стратегии.....	33
Тема 5. Проектирование бизнес-процессов.....	35
Тема 6. Управление процессами и операциями.....	36
Тема 7. Информационное обеспечение управления.....	38
Тема 8. Совершенствование бизнес-процессов.....	40
Тема 9. Эффективность управления.....	42
Список рекомендуемой литературы.....	45

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ
(ОПЕРАЦИОННЫЙ)**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени**

Авторы-составители:

Левченко Елена Анатольевна

Богуш Алла Ивановна

Гурская Елена Михайловна и др.

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 23.01.19. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,70. Тираж 80 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

**МЕНЕДЖМЕНТ
(ОПЕРАЦИОННЫЙ)**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени**

Гомель 2019