

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 26.06.2026 11:51:16
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

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

Б1.В.12 Операционный менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент внешнеэкономической деятельности

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2025

Донецк

РАЗДЕЛ 1.

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине «Операционный менеджмент»**

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Характеристика учебной дисциплины
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Менеджмент внешнеэкономической деятельности
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть Б1.В.12
Формы текущего контроля	Устный опрос, решение расчетно-аналитических заданий, контроль по разделам учебной дисциплины, индивидуальное задание
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	4
Общая трудоемкость (академ. часов)	144
Аудиторная контактная работа:	67
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	36
Консультации	2
Консультации перед экзаменом	2
Контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий	9
Самостоятельная работа	59
Самостоятельная работа на подготовку к экзамену	18
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
<i>ПК-3: Способен проводить экономический анализ деятельности организации</i>	<i>ПК-3.1: Осуществляет сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации</i>	Знать:	
		Систему ключевых операционных данных	ПК-3.1 3-1
		Методы и инструменты первичного учета и фиксации операционных событий	ПК-3.1 3-2
		Принципы организации операционного учета и консолидации данных для дальнейших расчетов	ПК-3.1 3-3
		Уметь:	
		Определять необходимый набор операционных данных для расчета заданных экономических показателей	ПК-3.1 У-1
		Настраивать автоматизированные процессы получения операционных данных	ПК-3.1 У-2
		Проводить первичную обработку и очистку операционных данных для обеспечения их качества и достоверности	ПК-3.1 У-3
		Владеть:	
		Навыками работы с интерфейсами и отчетами основных систем операционного учета для извлечения первичных данных	ПК-3.1 В-1
Методами контроля потока операционных данных	ПК-3.1 В-2		
Технологией подготовки структурированных наборов операционных данных для последующего расчета экономических показателей в специализированном ПО	ПК-3.1 В-3		
<i>ПК-3: Способен проводить экономический анализ деятельности организации</i>	<i>ПК-3.2: Производит расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации</i>	Знать:	
		Систему экономических показателей, напрямую зависящих от операционной эффективности	ПК-3.2 3-1
		Взаимосвязь операционных решений и их финансовых последствий	ПК-3.2 3-2

		Основные методы анализа операционных показателей	ПК-3.2 З-3
		Уметь:	
		Рассчитывать ключевые показатели операционной эффективности (KPI) на основе подготовленных данных	ПК-3.2 У-1
		Проводить анализ причин отклонений операционных показателей от плановых, нормативных или прошлых периодов	ПК-3.2 У-2
		Интерпретировать результаты расчетов в контексте операционной деятельности	ПК-3.2 У-3
		Владеть:	
		Методикой калькулирования себестоимости продукции	ПК-3.2 В-1
		Навыками использования аналитических инструментов для построения динамических отчетов по операционным затратам, производительности и оборачиваемости	ПК-3.2 В-2
		Способностью готовить аналитические записки по результатам операционного анализа, содержащие количественную оценку проблем, выявленных тенденций и конкретные рекомендации для руководителей производственных и логистических подразделений	ПК-3.2 В-3

Таблица 3

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения
основной образовательной программы**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента				
1.	Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания
2.	Тема 1.2. Стратегии управления операциями	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания, контроль знаний по разделу 1 учебной

				дисциплины
Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента				
3.	Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания
4.	Тема 2.2. Операционное управление качеством	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания
5.	Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания, контроль знаний по разделу 2 учебной дисциплины
Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента				
6.	Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности и управление затратами предприятия	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания
7.	Тема 3.2. Эффективность операционной деятельности предприятия	4	ПК-3.1 ПК-3.2	Устный опрос, решение расчетно-аналитического задания, контроль знаний по разделу 3 учебной дисциплины

РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

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

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

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

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР	Р (СР)	НИР
		УО*	ТЗ*	РЗ*				
Р.1.Т.1.1		2	2	3	7	10	11	10
Р.1.Т.1.2		2	2	3	7			
Р.2.Т.2.1		2	2	3	7	10		
Р.2.Т.2.2		2	2	3	7			
Р.2.Т.2.3		2	2	3	7			
Р.3.Т.3.1		2	2	3	7	10		
Р.3.Т.3.2		2	2	3	7			
Итого: 100б		14	14	21	49	30		

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

Э (СР) – эссе

НИР – научная составляющая

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

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

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

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

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

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента	
Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операционный менеджмент и история его возникновения. 2. Операции и их эффективность. 3. Понятие операционной функции. 4. Суть системного подхода к управлению производством в современных условиях хозяйствования. 5. Производственная система: элементы, цели и сущность функционирования. 6. Операционная система организации: структурная схема, продолжительность жизненного цикла. 7. Разногласия между процессами производства продукции и услуг. 8. Основные методы и модели операционного менеджмента.
Тема 1.2. Стратегии управления операциями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративная стратегия и ее основные характеристики. 2. Операционная стратегия: сущность и основные элементы. Место операционной стратегии в корпоративной стратегии организации. 3. Согласование операционной и корпоративной стратегии.

	<p>4. Приоритеты операционной стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Операционные приоритеты; - Приоритеты, которые определяются местом предприятия на рынке; - Приоритеты политики сбыта; - Конкурентные приоритеты. <p>5. Операционная стратегия в сфере услуг.</p> <p>6. К каким последствиям может привести пренебрежение операционной стратегией?</p> <p>7. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?</p> <p>8. Если жизненный цикл продукции короток, следует ли учитывать его и его этапы при разработке операционной стратегии?</p> <p>9. Какую группу внешних факторов операционной стратегии можно исключить при стабильной экономической и политической среде бизнеса?</p> <p>10. Поясните, почему автоматизация труда улучшает конкурентную позицию компании на рынке.</p> <p>11. В чем принципиальное отличие традиционных и современных операционных стратегий?</p> <p>12. Имеется ли возможность сочетания традиционных и современных идей при разработке операционных стратегий? Если да, то какие операционные стратегии сочетаются друг с другом?</p> <p>13. Опишите работу приемной комиссии в вашем университете. Что является ее входом, обработкой и выходом?</p> <p>14. Каковы сходства и различия в процессе преобразования для ресторана быстрого обслуживания и фирмы-производителя компьютеров?</p> <p>15. Маркетинг: сущность и основные цели. Взаимосвязь маркетинговой и операционной стратегии.</p> <p>16. Маркетинговая стратегия и ее составляющие.</p> <p>17. Факторы, влияющие на формирование маркетинговой стратегии.</p> <p>18. Эталонные маркетинговые стратегии. Приведите примеры.</p> <p>19. Концепции маркетинговых стратегий (матрица Ансоффа, матрица Портера, матрица БКГ, матрица ADL и др.).</p> <p>20. Изучение потребностей рынка и проектирование нового продукта. Концепция жизненного цикла товара.</p> <p>21. Стратегии международного маркетинга.</p>
Раздел 2. Функциональные области операционного менеджмента	
<p>Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии</p>	<p>1. Понятие производственной мощности.</p> <p>2. Виды производственных мощностей.</p> <p>3. Концепции планирования производственных мощностей.</p> <p>4. Планирование загрузки производственного оборудования: определение потребностей в производственных мощностях и частота их восстановления.</p> <p>5. Основные способы размещения производственного оборудования.</p> <p>6. Управление производственными мощностями на предприятии.</p>

	<p>7. Причины, по которым предприятия создают резерв производственных мощностей. Что называют отрицательным резервом мощностей?</p> <p>8. Кривая роста производительности.</p>
Тема 2.2. Операционное управление качеством	<p>1. Назовите методы и механизмы управление качеством.</p> <p>2. Премия имени Болдриджа и критерии ее присуждения.</p> <p>3. Раскройте требования к качеству и расходы на обеспечение качества.</p> <p>4. Охарактеризуйте процесс непрерывного улучшения качества. Назовите инструменты и процедуры процесса непрерывного улучшения качества.</p> <p>5. Дайте характеристику системам управления качеством (Система Шинго. Стандарты качества. Статистические методы управления качеством. Методы Тагуши).</p>
Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте	<p>1. Понятие проекта. Методы управления проектами.</p> <p>2. Формы организационных структур проекта: обособленный, функциональный, матричный.</p> <p>3. Временные модели. Методы PERT и CPM. Модели типа «время-затраты».</p> <p>4. Методы управления проектами и их влияние на эффективность управления операциями.</p>
Раздел 3. Эффективность операционного менеджмента	
Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности и управление затратами предприятия	<p>1. Основы организации финансовой деятельности на предприятии.</p> <p>2. Особенности организации финансов предприятий различных организационно - правовых форм.</p> <p>3. Состав и источники формирования основного и оборотного капитала для осуществления операционной деятельности предприятия.</p> <p>4. Сущность «золотого правила финансирования» активов.</p> <p>5. Варианты финансирования операционной деятельности предприятия.</p>
Тема 3.2. Эффективность операционной деятельности предприятия	<p>1. Финансовые результаты операционной деятельности предприятия.</p> <p>2. Экономический эффект и эффективность операционной деятельности.</p> <p>3. Направления повышения эффективности операционной деятельности предприятия.</p>

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждой темы дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по теме, рубежный контроль).

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

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде

оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Операционный менеджмент».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент

Выбрать один верный ответ.

Задание 1.1. Операционный менеджмент – это:

А) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

Б) экономическая категория, отражающая создание, распределение и использование фондов финансовых ресурсов для удовлетворения потребностей хозяйственной деятельности, предоставления разнообразных услуг населению со стороны государства, обеспечения выполнения государством его функций.

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

Г) принцип научной организации управления.

Задание 1.2. Операция (с экономической точки зрения) — это:

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

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

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

Г) процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

Задание 1.3. Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые описывают как операции:

А) Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис.

Б) Планирование. Организация. Мотивация. Контроль.

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

Г) Вход. Выход. Преобразующая система. Обратная связь.

Задание 1.4. Операционная функция ...:

А) Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов.

Б) Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы.

В) Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям.

Г) связана с распределением, перераспределением и использованием финансовых ресурсов предприятия.

Задание 1.5. Операционная деятельность предприятия – это:

А) Деятельность, которая приводит к изменениям размера и состава собственного и заемного капитала предприятия.

Б) Деятельность, связанная с приобретением и реализацией тех необоротных активов и финансовых инвестиций, которые не являются составляющей эквивалентов денежных средств.

В) Основная деятельность предприятия, которая обеспечивает основную долю дохода и связана с производством, реализацией продукции и другими взаимоотношениями, возникающими в процессе ее осуществления.

Г) Деятельность, связанная с осуществлением текущих и капитальных расходов.

Тема 1.2. Стратегии управления операциями

Выбрать один верный ответ.

Задание 1.1. Корпоративная стратегия в целом определяет:

А) Детальные планы производства и логистики.

Б) Конкретные маркетинговые кампании.

В) Общие цели и направления развития организации на долгосрочную перспективу.

Г) Ежедневные операционные задачи.

Задание 1.2. Операционная стратегия ...

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

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

В) Является частью корпоративной стратегии предприятия.

Г) Все ответы верны.

Задание 1.3. Операционная стратегия наиболее тесно связана с:

А) Финансовой стратегией и управлением инвестициями.

Б) Стратегией управления человеческими ресурсами и мотивацией персонала.

В) Маркетинговой стратегией и удовлетворением потребностей клиентов.

Г) Юридическими аспектами деятельности компании.

Задание 1.4. Какой из перечисленных приоритетов наименее важен для операционной стратегии, ориентированной на снижение затрат:

- А) Минимизация запасов.
- Б) Масштабирование производства.
- В) Гибкость и быстрая переналадка оборудования.
- Г) Эффективное использование ресурсов.

Задание 1.5. К каким негативным последствиям вероятнее всего приведет несогласованность операционной и маркетинговой стратегий?

- А) Увеличение административных расходов.
- Б) Снижение мотивации персонала.
- В) Производство продукции, не соответствующей потребностям рынка.
- Г) Проблемы с соблюдением юридических норм.

РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1. Управление производственными процессами на предприятии

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Проект – это:

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

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

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

Г) Максимально возможный выпуск продукции за определенный период в определенных количественных соотношениях и номенклатуре при наиболее эффективном использовании определенного набора производственных ресурсов (производственного оборудования и площадей).

Задание 2.2. Управление проектом предполагает:

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

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

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

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

Задание 2.3. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации обособленного проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

Задание 2.4. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации функционального проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

Задание 2.5. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации матричного проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

Тема 2.2. Операционное управление качеством

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Какой из перечисленных методов наиболее эффективно помогает выявить основные причины дефектов в производственном процессе?

- А) Диаграмма Парето
- Б) Контрольный листок
- В) Гистограмма
- Г) Диаграмма разброса

Задание 2.2. Премия имени Болдриджа в первую очередь оценивает:

- А) Финансовые показатели компании.
- Б) Уровень удовлетворенности сотрудников.
- В) Комплексную систему управления качеством и результаты ее внедрения.
- Г) Соответствие продукции международным стандартам.

Задание 2.3. К расходам на предупреждение дефектов не относится:

- А) Обучение персонала.
- Б) Профилактическое обслуживание оборудования.
- В) Затраты на переделку бракованной продукции.
- Г) Разработка процедур контроля качества.

Задание 2.4. Какой инструмент наиболее подходит для визуализации и анализа причинно-следственных связей, влияющих на качество?

- А) Контрольная карта Шухарта
- Б) Диаграмма Исикавы (“рыбий скелет”)
- В) Метод 5S
- Г) Анализ видов и последствий отказов (FMEA)

Задание 2.5. Метод Тагучи в управлении качеством прежде всего направлен на:

- А) Устранение дефектов после их возникновения.
- Б) Минимизацию варибельности продукции путем оптимизации параметров производственного процесса.
- В) Постоянный контроль качества на всех этапах производства.
- Г) Разработку новых стандартов качества.

Тема 2.3. Управление проектами в операционном менеджменте

Выбрать один верный ответ

Задание 2.1. Что из перечисленного наиболее точно характеризует понятие «проект»?

- А) Повторяющийся процесс, направленный на выпуск стандартизированной продукции.
- Б) Ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.
- В) Долгосрочная программа по развитию персонала организации.

Г) Ежегодный бюджет компании.

Задание 2.2. В какой организационной структуре проекта руководитель проекта обладает наибольшей властью и контролем над ресурсами?

А) Функциональной.

Б) Матричной.

В) Обособленной.

Г) Все структуры предоставляют руководителю проекта равные права.

Задание 2.3. Основное отличие метода PERT от метода СРМ заключается в:

А) Использовании разных математических моделей.

Б) PERT учитывает вероятностную оценку длительности работ, а СРМ предполагает детерминированные оценки.

В) PERT используется только для крупных проектов, а СРМ для малых.

Г) PERT не позволяет определять критический путь проекта.

Задание 2.4. Модели типа «время-затраты» используются для:

А) Оценки рисков проекта.

Б) Оптимизации использования ресурсов проекта.

В) Балансирования между стоимостью и временем выполнения проекта.

Г) Планирования коммуникаций в проекте.

Задание 2.5. Каким образом эффективное применение методов управления проектами влияет на управление операциями?

А) Никак не влияет, это независимые области управления.

Б) Улучшает координацию между различными функциональными подразделениями.

В) Снижает потребность в квалифицированном персонале.

Г) Упрощает процесс принятия решений в операционной деятельности.

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 3.1. Финансовое обеспечение операционной деятельности и управление затратами предприятия

Выбрать один верный ответ

Задание 3.1. Основная цель организации финансовой деятельности на предприятии заключается в:

А) Максимизации заработной платы сотрудников.

Б) Минимизации налоговых отчислений.

В) Обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами для достижения стратегических целей.

Г) Увеличении объема продаж любой ценой.

Задание 3.2. Какая организационно-правовая форма обычно имеет наибольшие возможности для привлечения капитала через выпуск акций?

А) Индивидуальный предприниматель (ИП).

Б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО).

В) Акционерное общество (АО).

Г) Полное товарищество.

Задание 3.3. Что из перечисленного относится к основному капиталу предприятия?

А) Денежные средства на расчетном счете.

Б) Производственное оборудование.

В) Дебиторская задолженность.

Г) Запасы сырья и материалов.

Задание 3.4. «Золотое правило финансирования» активов означает, что:

А) Все активы должны быть профинансированы за счет собственных средств.

Б) Долгосрочные активы должны финансироваться за счет долгосрочных источников, а краткосрочные - за счет краткосрочных.

В) Оптимальное соотношение заемных и собственных средств должно быть 50/50.

Г) Прибыль должна полностью реинвестироваться в развитие бизнеса.

Задание 3.5. Что из перечисленного является примером внешнего финансирования операционной деятельности предприятия?

А) Использование нераспределенной прибыли прошлых лет.

Б) Амортизационные отчисления.

В) Получение банковского кредита.

Г) Вложение средств учредителями.

Тема 3.2. Эффективность операционной деятельности предприятия

Выбрать один верный ответ

Задание 3.1. Важнейшим показателем, характеризующим финансовый результат операционной деятельности предприятия, является:

А) Валюта баланса.

Б) Чистая прибыль.

В) Размер уставного капитала.

Г) Объем дебиторской задолженности.

Задание 3.2. Экономический эффект от операционной деятельности наиболее точно отражает:

А) Прирост стоимости активов предприятия за определенный период.

Б) Сумму полученной выручки от реализации продукции.

В) Разницу между доходами и расходами предприятия за определенный период.

Г) Объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Задание 3.3. Показатель рентабельности продаж (ROS) характеризует:

А) Эффективность использования основных средств предприятия.

Б) Долю прибыли в каждой рубле выручки.

В) Способность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам.

Г) Скорость оборота запасов.

Задание 3.4. Какое из направлений наиболее непосредственно связано с повышением эффективности операционной деятельности?

- А) Оптимизация налогообложения.
- Б) Совершенствование системы управления персоналом.
- В) Снижение себестоимости продукции.
- Г) Увеличение кредиторской задолженности.

Задание 3.5. Что из перечисленного меньше всего влияет на повышение эффективности операционной деятельности предприятия?

- А) Внедрение новых технологий.
- Б) Улучшение логистики и управления запасами.
- В) Увеличение рекламного бюджета.
- Г) Повышение квалификации персонала.

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов решения расчетно-аналитических заданий

Расчетно-аналитические задания - оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

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

ТИПОВЫЕ РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Задача №1

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

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

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

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

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

1. Определите объемы реализации каждого конвейера.
 2. Распределите постоянные расходы по каждому конвейеру.
 3. Рассчитайте точку безубыточности.
- Обоснуйте целесообразность выпуска данных видов продукции.

Алгоритм решения задачи № 1

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

Точку безубыточности можно определить по формуле:

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

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

P — цена 1 единицы товара,

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

Произведем расчеты.

1. Определим объемы реализации каждого конвейера, в месяц:

Конвейер 1 $150 \cdot 10 = 1500$ д.ед.

Конвейер 2 $100 \cdot 9 = 900$ д.ед.

Конвейер 3 $50 \cdot 12 = 600$ д.ед.

2. Рассчитаем общий объем реализации, в месяц

$$1500 + 900 + 600 = 3000 \text{ д.ед.}$$

3. Распределим постоянные расходы пропорционально объемам производства, в месяц

Конвейер 1 $800 \cdot (1500/3000) = 400$ д.ед.

Конвейер 2 $800 \cdot (900/3000) = 240$ д.ед.

Конвейер 3 $800 \cdot (600/3000) = 160$ д.ед.

4. Найдем точку безубыточности для каждого конвейера

Конвейер 1 Точка безубыточности = $400 / (10 - 5) = 80$ единиц

Конвейер 2 Точка безубыточности = $240 / (9 - 5) = 60$ единиц

Конвейер 3 Точка безубыточности = $160 / (12 - 9) = 53,3$ единицы

Таким образом, на основании проведенных расчетов можем сделать

Вывод, что:

1. Конвейер 1 прибылен (Точка безубыточности превышает объем производства на $150-80 = 70$ единиц).

2. Конвейер 2 прибылен (Точка безубыточности превышает объем производства на $100-60 = 40$ единиц).

3. Конвейер 3 условно убыточен (Точка безубыточности равен $53,3$ единицы при реальном объеме производства 50 единиц).

Задача № 2

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

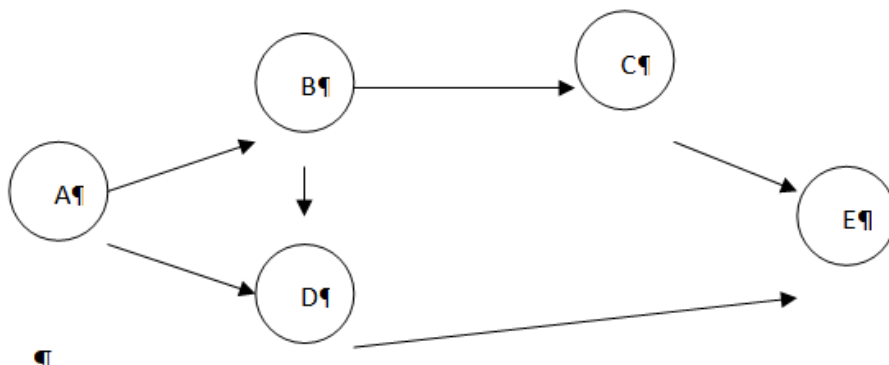
Заказчик проекта настаивает на сокращении сроков его продолжительности на 7 недель.

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

1. Определите дату завершения проекта.
2. Рассчитайте общую стоимость проекта при нормальном времени его протекания.
3. Обоснуйте время какой работы должно быть сокращено, если вы хотите уменьшить время завершения проекта на семь недель, и на сколько это сокращение увеличит величину общих затрат?

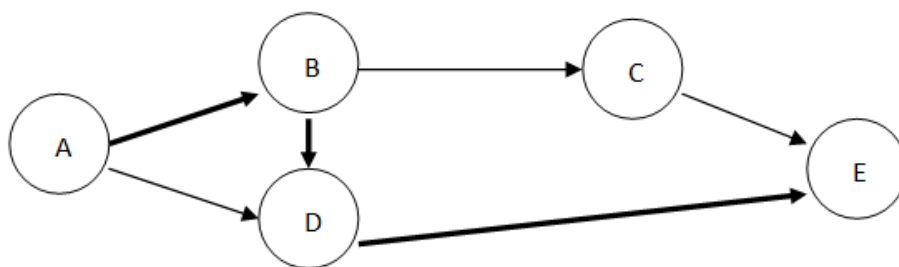
Алгоритм решения задачи № 2

1. Построим сетевой график проекта



2. Определим критический путь и время завершения проекта на основании расчета показателей ES , EF , LS , LF , резерва для каждой работы:

	$ES = 0$		$ES = 12$
	$EF = 5$		$EF = 18$
A	$LS = 0$	D	$LS = 12$
	$LF = 5$		$LF = 18$
	Резерв = 0		Резерв = 0
	$ES = 5$		$ES = 18$
	$EF = 12$		$EF = 22$
B	$LS = 5$	E	$LS = 18$
	$LF = 12$		$LF = 22$
	Резерв = 0		Резерв = 0
	$ES = 12$		
	$EF = 15$		
C	$LS = 15$		
	$LF = 18$		
	Резерв = 3		



Таким образом,
критический путь: **A-B-D-E**
время завершения проекта: **22 недели**

3. Произведем расчеты и определим приращение стоимости при досрочном выполнении каждой операции за единицу времени (затраты на единицу понижения времени (K)) по формуле:

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

Работа	Непосредственное предшествование	Нормальное время NT	Ускоренное время CT	Нормальная стоимость, тыс. \$ NC	Увеличенная стоимость, тыс. \$ CC	NT-CT	CC-NC	K	Принадлежность к критическому пути
A	-	5	3	5	19	2	14	7	+
B	A	7	4	6	12	3	6	2	+
C	B	3	1	8	15	2	7	3,5	-

D	A,B	6	3	10	19	3	9	3	+
E	D,E	4	1	6	9	3	3	1	+
				35					

Таким образом, нормальное время завершения проекта составляет 22 недели при нормальной стоимости 35000\$.

Сокращение сроков завершения проекта на 7 недель по требованию заказчика возможно за счет сокращения на 3 недели операции E, 3 недели операции B и 1 неделю операции D. В этом случае стоимость ускоренного завершения проекта составит 47000\$.

Задача № 3

Вы – операционный менеджер компьютерной фирмы «Никс».

Фирма рассматривает возможность производства и реализации микросхем. Для этого либо требуется создание системы комплексной автоматизации, которая стоит 500 тыс. д.ед., либо можно нанять и обучить специалистов, что обойдется в 375 тыс. д.ед.

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

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

Алгоритм решения задачи № 3

1. Определим доход фирмы при ручной работе в условиях благоприятной и неблагоприятной среды.

Доход при ручной работе и благоприятной среде составит:
 $25\ 000 (100 - 50) - 375\ 000 = 1\ 250\ 000 - 375\ 000 = 875\ 000$ д.ед.;

Доход при ручной работе и неблагоприятной среде равен:
 $8000 (100 - 50) - 375\ 000 = 25\ 000$ д.ед.

2. Рассчитаем доход фирмы при автоматизации в условиях благоприятной и неблагоприятной среды.

Доход (убыток) при автоматизации в условиях благоприятной среды составит:

$25\ 000 (100 - 40) - 500\ 000 = 1\ 000\ 000$ д.ед.;

Доход (убыток) при автоматизации в условиях неблагоприятной среды составит:

$8000 (100 - 40) - 500\ 000 = -20\ 000$ д.ед.

3. Вычислим EMV.

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

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

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

p_j - вероятность возникновения j -го состояния внешней среды.

$$\sum_j p_j = 1$$

Критерий выбора лучшей стратегии - максимальное значение EMV.

Результаты расчета платежей и значений ожидаемой денежной отдачи (EMV) сведены в табл. 1.

Таблица 1

Платежная матрица

	Стратегии	Доход (убыток), ден.ед.		EMV, ден.ед.
		при благоприятном состоянии среды	при неблагоприятном состоянии среды	
Вариант 1	Автоматизация системы	[1000000]	-20 000	[388000]
Вариант 2	Ручная работа	875 000	[25000]	365 000
Вариант 3	Ничего не предпринимать	0	0	0
	Вероятность, %	40	60	

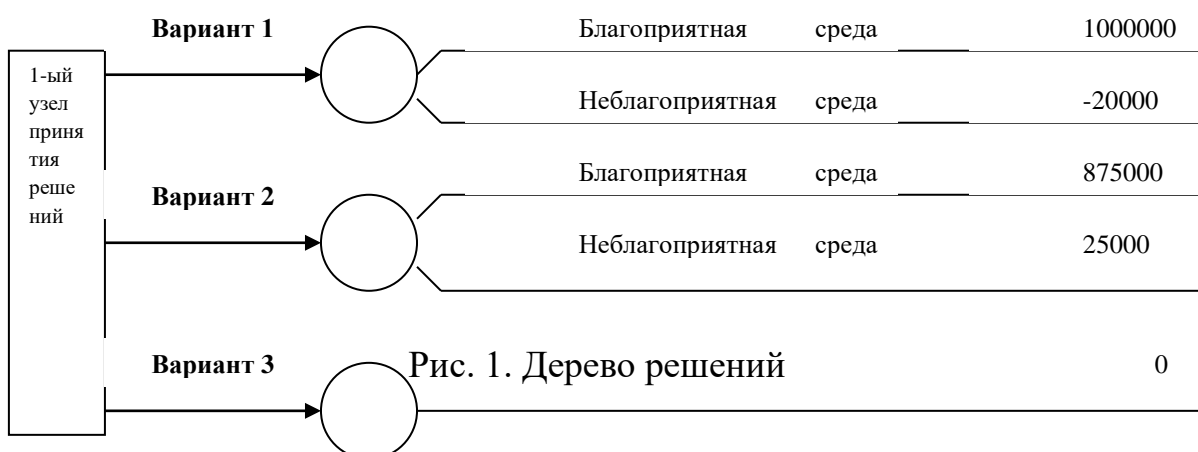
$$EMV_1 = 1000000 \cdot 0,4 + (-20000) \cdot 0,6 = 388000$$

$$EMV_2 = 875000 \cdot 0,4 + 25000 \cdot 0,6 = 365000$$

$$EMV_3 = 0$$

Расчетные значения EMV показывают, что лучшим вариантом является вариант 1 – автоматизация системы.

Построим «дерево решений»:



2.4. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний раздела учебной дисциплины

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний. Для проверки знаний по темам дисциплины проводится тестирование.

Тестовые задания предусматривают вопросы / задания, на которые обучающийся должен дать один вариант правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный или один неправильный ответ. Всех правильных или всех неправильных ответов быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.

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

ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Операционный менеджмент – это:

А) все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.

Б) экономическая категория, отражающая создание, распределение и использование фондов финансовых ресурсов для удовлетворения потребностей хозяйственной деятельности, предоставления разнообразных услуг населению со стороны государства, обеспечения выполнения государством его функций.

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

Г) принцип научной организации управления.

2. Подберите, на Ваш взгляд, верное высказывание:

А) Под «операциями» понимают переработку сырья.

Б) Термины «производство» и «операции» - синонимы.

В) Термин «операции» шире понятия «производство». Операции включают в себя не только производство товаров, но и предоставление услуг.

Г) Термин «операционный менеджмент» предполагает широкомасштабное использование в бизнесе компьютерной техники.

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

А) Сокращение времени запуска новой продукции в производство.

Б) Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей.

В) Управление глобальными производственными сетями.

Г) Все ответы верны.

4. К концепциям исторического развития операционного менеджмента относят:

- А) Принципы научной организации управления.
- Б) Широкомасштабное использование в бизнесе компьютерной техники.
- В) Управление цепью снабжения.
- Г) Все ответы верны.

5. Операция (с экономической точки зрения) — это:

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

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

В) деятельность, связанная главным образом с переменной права собственности на физический товар.

Г) процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

6. Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые описывают как операции:

- А) Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис.
- Б) Планирование. Организация. Мотивация. Контроль.
- В) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет. Трудовые ресурсы.
- Г) Вход. Выход. Преобразующая система. Обратная связь.

7. Функции, которые выполняют фирмы при производстве товаров и услуг:

- А) Производство. Продажи. Информация.
- Б) Вход. Выход. Преобразующая система. Обратная связь.
- В) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет.
- Г) Распределительная. Контрольная. Регулирующая. Стабилизационная.

8. Укажите ложное определение:

А) Управление операциями строится на методах рационального распределения ограниченных ресурсов точно так же, как и любая хозяйственная деятельность, но в то же время операционный менеджмент предполагает, что в качестве прямых ограничений рассматривается дефицит модели (систематизированных представлений об объекте) и дефицит времени.

Б) Операционная функция – главная функция организации, не зависящая от функций маркетинга, финансов, управления человеческими ресурсами, технологической функции.

В) Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям. Функцию операций имеют все организации, иначе они просто не могут существовать.

Г) Операционная стратегия относится к одному из функциональных направлений корпоративной стратегии.

9. Операционная функция ...:

А) Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов.

Б) Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы.

В) Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям.

Г) связана с распределением, перераспределением и использованием финансовых ресурсов предприятия.

10. Критериями сформировавшейся операционной системы являются:

А) Экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие специализированных информационных структур, возможность выделения общего результата работы (продукт, услуга).

Б) Финансовое планирование, финансовое регулирование, стимулирование, финансовый учет, финансовый контроль.

В) Плановость, целевое использование средств, безвозвратность и безоплатность финансирования, эффективность, соединение бюджетных, кредитных, собственных бюджетных средств, контроль за использованием средств.

Г) Единства, сбалансированности, полноты, субсидиарности, самостоятельности, обоснованности, целевого использования, справедливости и непредвзятости, публичности и прозрачности.

11. Что, по Вашему мнению, составляет типичный ожидаемый выход для университета во взаимосвязи «вход-преобразование-выход» в типичных производственных системах:

А) Выпускники средних школ.

Б) Преподаватели, учебники, аудитории.

В) Информационное преобразование (передача знаний и навыков).

Г) Образованные специалисты.

12. Производительность подразумевает ...

А) Усиление производственного процесса, связанное с нахождением наиболее результативного варианта сравнения количества ресурсов затраченных (входов) к количеству товаров и услуг полученных (выходов).

Б) Деятельность в производстве, науке, образовании, медицине, экономике и т. д., связанную с созидательным процессом.

В) Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей.

Г) экономическую эффективность трудовой деятельности персонала.

13. Операционная деятельность предприятия – это:

А) Деятельность, которая приводит к изменениям размера и состава собственного и заемного капитала предприятия.

Б) Деятельность, связанная с приобретением и реализацией тех необоротных активов и финансовых инвестиций, которые не являются составляющей эквивалентов денежных средств.

В) Основная деятельность предприятия, которая обеспечивает основную долю дохода и связана с производством, реализацией продукции и другими взаимоотношениями, возникающими в процессе ее осуществления.

Г) Деятельность связанная с осуществлением текущих и капитальных расходов.

14. Операционная стратегия ...

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

- Б) Выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания.
- В) Является частью корпоративной стратегии предприятия.
- Г) Все ответы верны.

15. Миссия – это:

- А) Конкурентное преимущество организации.
- Б) Главная цель существования организации; концепция, вокруг которой организация может сплотиться; должна быть определена с учетом риска и возможностей окружающей среды и сильных сторон и слабостей организации.
- В) Слабые стороны компании.
- Г) Деятельность, связанная с формированием, рассмотрением и утверждением, исполнением бюджета компании и подготовкой отчета о его исполнении.

РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Проект – это:

- А) Последовательность взаимосвязанных работ, направленных на достижение конкретного значительного результата, и на выполнение которых требуется продолжительное время. Могут носить единоразовый характер, или применяться повторно.
- Б) Планирование, распределение и регулирование ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, информационных) с учетом всех ограничений данного проекта (технических, временных, бюджетных и т.д.).
- В) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей, а также повышения эффективности принимаемых решений.
- Г) Максимально возможный выпуск продукции за определенный период в определенных количественных соотношениях и номенклатуре при наиболее эффективном использовании определенного набора производственных ресурсов (производственного оборудования и площадей).

2. Управление проектом предполагает:

- А) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей, а также повышения эффективности принимаемых решений.
- Б) Планирование, распределение и регулирование ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, информационных) с учетом всех ограничений данного проекта (технических, временных, бюджетных и т.д.).
- В) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет. Трудовые ресурсы.
- Г) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью предприятия для достижения его целей, а также повышения эффективности принимаемых решений.

3. Структура работ проекта:

- А) Перечень работ.
- Б) Рабочее задание / подзадание.
- В) Пакет работ.
- Г) Все ответы верны.

4. Под работой проекта понимают:

- А) Структуризацию операций на подразделения.

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

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

Г) Перманентный процесс повторяющихся циклов производства и реализации продукции.

5. Пакет работ – это ...

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

Б) Структуризация операций на подразделения.

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

Г) Организационная структура, предназначенная для реализации проекта, основу которой составляет специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

6. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации обособленного проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

7. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации функционального проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

8. Особенностью организационной структуры, предназначенной для реализации матричного проекта, является ...

А) специально сформированная постоянная группа людей, не привлекающаяся ни к каким иным работам.

Б) команда сотрудников различных функциональных подразделений.

В) сочетание качеств функционального и обособленного проектов. В каждом проекте принимают участие специалисты из различных функциональных подразделений. Менеджер проекта решает, какие задачи и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры – кого именно из сотрудников следует привлечь к выполнению проекта и какие технологические приемы следует применять.

Г) постоянный союз предприятий, преследующий достижение политических целей.

9. График Гантта представляет собой ...

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

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

В) Метод, используемый компанией, для непрерывного повышения качества.

Г) Метод, используемый для определения влияния факторов на конечный результат деятельности предприятия.

10. Метод PERT (Program Evaluation And Review Techique) - ...

А) Метод оценки и пересмотра программ.

Б) Метод критического пути.

В) Метод, используемый компанией, для непрерывного повышения качества.

Г) Метод, используемый для определения влияния факторов на конечный результат деятельности предприятия.

11. Метод CPM (Critical Path Method) - ...

А) Метод оценки и пересмотра программ.

Б) Метод критического пути.

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

Г) Метод, используемый для определения влияния факторов на конечный результат деятельности предприятия.

12. Для любого типа проекта основными факторами являются:

А) Маркетинг. Производство/операции. Финансы/учет.

Б) Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис.

В) Время, затраты (издержки), наличие ресурсов.

Г) Планирование. Организация. Мотивация. Контроль.

13. Этапами составления сетевого графика являются:

А) Идентификация операций.

Б) Определение последовательности операций и построение сетевого графика.

В) Определение критического пути.

Г) Все ответы верны.

14. Если однозначная оценка времени, необходимого для выполнения операции, является ненадежным показателем, то используется ...

А) Две оценки.

Б) Три оценки.

В) Четыре оценки.

Г) Пять оценок.

15. Ожидаемое время операции рассчитывается по формуле:

А) $ET = \frac{a + 4m + b}{6}$.

Б) $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$.

$$B) Z = \frac{D - T_E}{\sqrt{\sum \sigma^2}}$$

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

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

Б) Наличие долгов.

В) Стоимость капитала.

Г) Все ответы верны.

2. Мотивы выхода предприятия на зарубежный рынок:

А) Сокращение времени запуска новой продукции в производство.

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

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

Г) Расширение сбыта. Приобретение ресурсов. Диверсификация рисков.

3. Определите ложное высказывание.

А) Точка безубыточности определяет порог прибыльности от реализации товара и означает уровень цены, объема продаж и себестоимости продукта, при которых все издержки компании будут равны выручке от реализации (т.е. прибыль = 0).

Б) При расчете точки безубыточности определяют ее значение в денежном выражении (объем продаж или выручка) и в натуральном выражении (в единицах продукции).

В) Точка безубыточности предприятия не является контрольной точкой для разработки стратегии ценообразования, установления цены на товар, значений максимальных скидок и проведения ценовой дискриминации.

Г) По факту точка безубыточности показывает, каким должен быть объем продаж компании при прогнозируемом уровне затрат для получения нулевой прибыли от проекта.

4. Условно-постоянные затраты — это:

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

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

В) Фактическая цена продажи товара покупателю.

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

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

- А) Условно-постоянные затраты.
- Б) Условно-переменные затраты.
- В) Рентабельность производства и реализации.
- Г) Ликвидность предприятия.

6. Производственный (операционный) рычаг (леверидж) показывает:

- А) Процентное изменение прибыли на акцию, связанное с процентным изменением прибыли до вычисления процентов и налога на прибыль.
- Б) На сколько процентов увеличится прибыль предприятия при росте производства и реализации на 1%.
- В) Соотношение собственного и заемного капитала.
- Г) Способность предприятия своевременно расплачиваться по обязательствам.

7. Модель «время-затраты» ...

А) Определяет порог прибыльности от реализации товара и означает уровень цены, объема продаж и себестоимости продукта, при которых все издержки компании будут равны выручке от реализации.

Б) Указывает затраты, которые несет компания вне зависимости от того, какой объем товара она производит.

В) Представляет собой расширенный вариант методов PERT и СРМ и используется для создания графиков минимальных затрат для всего проекта в целом и контроля над расходами в ходе реализации проекта.

Г) предполагает обеспечение денежными средствами учреждений и организаций социально-культурной сферы, обороны, органов государственного управления, правоохранительных и органов безопасности, органов судебной власти и прокуратуры. Они получают средства на свое содержание из бюджета на основе финансовых документов - смет.

8. Проекты по оптимизации бизнес-процессов состоят из таких ключевых этапов:

- А) Разработка критериев оптимизации.
- Б) Выбор основных бизнес-процессов, требующих оптимизации. Описание бизнес-процессов "как есть".
- В) Анализ процессов, выработка и согласование предложений по оптимизации
- Г) Внедрение измененных бизнес-процессов в работу компании.
- Д) Все ответы верны.

2.5. Рекомендации по оцениванию рефератов

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

* Представлено в таблице 2.1.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Развитие теории и практики организации производства и управления предприятиями в странах Запада:

- Школа рационалистического менеджмента;
- Школа классического менеджмента;
- Школа человеческих отношений.

2. Тейлоризм - основа современной производственной стратегии в Японии.

3. Законы организации производственных систем:

- Законы статики организации производственных систем;
- Законы развития производственных систем.

4. История развития операционного менеджмента

5. Производственные функции Кобба-Дугласа и их применение в операционном менеджменте.

6. Производственная функция Леонтьева.

7. Концепции маркетинговых стратегий:

- матрица Ансоффа,
- матрица Портера,
- матрица Бостонской консультационной группы,
- матрица ADL и др.

8. Маркетинговое исследование и этапы его проведения.

9. Стратегии международного маркетинга.
10. Пути минимизации операционного / финансового риска предприятия.
11. Методологии управления проектами
12. Управление рисками в проекте
13. Резервы и пути использования производственных мощностей предприятия (разных отраслей хозяйствования).
14. Производственный цикл, производственная мощность и производственная программа предприятия.
15. ЛТ-система в производительности: японский и американский подходы.
16. Система «Канбан».
17. Факторы, оказывающие влияние на размещение производственных мощностей
18. Потенциальные возможности повышения производительности
19. Особенности размещения оборудования и рабочих зон
20. Сущность и операционная классификация услуг.
21. Сервисные контакты: проектирование и структуризация.
22. Типы сервисных систем. Сервисные гарантии.
23. Концепция всеобщего управления качеством.
24. Требования к качеству и затраты на обеспечение качества.
25. Американская, японская и европейская премии качества: особенности и критерии присуждения.
26. Системы управления качеством (Система Шинго. Стандарты качества).
27. Статистические методы управления качеством. Методы Тагуши.

2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей

Научная статья - продукт самостоятельной работы при непосредственном руководстве преподавателем, который ведет лекционные / семинарские занятия по данной учебной дисциплине.

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме (по согласованию с преподавателем учебной дисциплины) в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным статьям в Донецкой Народной Республике.

В научной статье должны быть обоснованы актуальность выбранной темы, анализ последних исследований по выбранной теме, цель и задачи исследования, основное изложение материала должно быть подкреплено статистическими (расчетными) данными, сделаны выводы, приведен четко оформленный библиографический список. Оригинальность представленной статьи должна составлять не менее 75%.

Максимальное количество баллов – 10 баллов

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме (по согласованию с преподавателем учебной дисциплины) в соответствии с

требованиями, предъявляемыми к научным статьям в Донецкой Народной Республике.

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

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ НАУЧНОЙ СТАТЬИ

1. Развитие теории и практики организации производства и управления предприятиями в зарубежных странах.
 2. Законы организации производственных систем: проблемы внедрения в практическую деятельность.
 3. История развития операционного менеджмента: научные взгляды на этапы становления.
 4. Производственные функции и их применение в операционном менеджменте.
 5. Концепции маркетинговых стратегий.
 6. Маркетинговое исследование и этапы его проведения.
 7. Стратегии международного маркетинга при осуществлении операционной деятельности предприятия на внешнем рынке.
 8. Пути минимизации операционного / финансового риска предприятия.
 9. Методологии управления проектами
 10. Управление рисками в проекте
 11. Резервы и пути использования производственных мощностей предприятия (на примере разных отраслей хозяйствования).
 12. JIT-система в производительности: японский и американский подходы, перспективы внедрения в отечественной практике.
 13. Система «Канбан»: особенности и перспективы внедрения в отечественной практике.
 14. Факторы, оказывающие влияние на размещение производственных мощностей
 15. Потенциальные возможности повышения производительности
 16. Сущность и операционная классификация услуг.
 17. Концепция всеобщего управления качеством.
 18. Требования и затраты на обеспечение качества.
 19. Американская, японская и европейская премии качества: особенности и критерии присуждения.
 20. Системы управления качеством: подходы и перспективы внедрения.
- Перечень тем научных статей является примерным. Обучающийся имеет право изменить или конкретизировать тему с учетом мнения руководителя (инициативная тема).*

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

1. Методологические и функциональные особенности развития операционного менеджмента как науки и практики. Эволюция операционных приоритетов.
2. Взаимосвязь операционной, маркетинговой и корпоративной стратегии. Место операционной функции и операционной системы в системе управления предприятия. Сущность операционного менеджмента.
3. Операционное управление конкурентоспособностью производственных и сервисных предприятий. Современные средства получения конкурентных преимуществ.
4. Понятие и измерение эффективности операций. Производственная функция и ее характеристики в измерении эффективности. Моделирование производственных систем. Операционные технологии и эффективность.
5. Операционное управление проектированием товара: сущность, подходы, этапы и методы. Содержание и методы прогнозирования спроса.
6. Отличие операционного управления в различных типах производственных систем.
7. Операционное управление проектами и его особенности. Критерии выбора организационной структуры проекта.
8. Взаимосвязь управления производственными мощностями и ориентированной на рынок операционной стратегии. Особенности управления пропускной способностью сервисных предприятий.
9. Особенности операционного управления персоналом, мотивация труда и ее операционная цель. Пути повышения операционной эффективности использования рабочей силы.
10. Нормирование труда и его методы. Методы организации трудового процесса. Производительность.
11. Сущность и классические принципы организации производства. Схема организации производства, построенного на принципе маркетинга.
12. Сущность, этапы и методы операционного управления подготовкой производства.
13. Зависимость между типами сервисных контактов и приоритетами и сервисной стратегией, этапами проектирования сервисных систем.
14. Содержание и современные особенности операционного управления производством. Применение ИТ-систем.
15. Управление производством на основе MRP-систем. Пригодность MRP в различных типах производственных систем. Операционные возможности MRP. Перспективы развития MRP.
16. Структура планирования производства. Функциональное назначение совокупного и календарного планирования.

17. Методы календарного планирования в соответствии с типов производственных процессов. Правила и методы формирования календарных приоритетов. Операционные возможности календарного планирования в современных условиях.

18. Операционное управление качеством. Качество как операционная эффективность. Функциональное назначение методов непрерывного улучшения качества. Процедуры контроля производственного процесса.

19. ISO 9000. Отличие ISO 9000 от премий за качество. Современные концепции качества. Субъективное восприятие качества и проблема относительности.

20. Факторы и особенности размещения производственных и сервисных предприятий. Методы размещения предприятий. Влияние размещения объектов производства и сервиса на операционную эффективность.

21. Факторы и особенности размещения производственных и сервисных помещений и оборудования. Влияние размещения помещений и оборудования на операционную эффективность.

22. Операционное управление закупками. Критерии и риски аутсорсинга. Методы управления закупками. Проблема построения системы JIT-закупок.

23. Операционные особенности международной логистики. Типы каналов распределения и их операционные возможности. Пути повышения операционной логистической конкурентоспособности.

24. Операционное управление товарно-материальными запасами. Операционные возможности Q - и P-моделей управления запасами. ABC-анализ, проблема точности и циклического переучета запасов.

25. Риски в операционном управлении, методы их измерения и страхования. Разграничение операционных рисков от рисков общего управления фирмой.

26. Сущность, функциональное назначение и проблемы операционного консалтинга. Повышение операционной эффективности консалтинговой процедуры.

27. Современные методы обновления бизнес-процессов и его отличие от консалтинга. Интеграция реинжиниринга в системе управления предприятия.

28. Цель фирмы, ее финансовые и операционные критерии. Средства устранения феномена „операционной клюшки” и правила производственного планирования Голдрата.

29. Проблема ограничений в производстве и настройке операционной системы. Интеграция синхронного производства, JIT и MRP.

30. Операционное управление VAT-предприятиями.

**ПРИМЕР БИЛЕТА К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»
Дисциплина (модуль) «Операционный менеджмент»
Курс 2 Семестр 4 Форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Теоретические вопросы.

1. Особенности операционного управления персоналом, мотивация труда и ее операционная цель.
2. Пути повышения операционной эффективности использования рабочей силы.

Практическое задание.

Вы – операционный менеджер компьютерной фирмы «Никс».

Фирма рассматривает возможность производства и реализации микросхем. Для этого либо требуется создание системы комплексной автоматизации, которая стоит 500 тыс. д.ед., либо можно нанять и обучить специалистов, что обойдется в 375 тыс. д.ед.

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

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

Экзаменатор: _____ О. Н. Николаева

Утверждено на заседании кафедры «__» __20__ г. (протокол №__ от «__» __20__ г.)

Зав. кафедрой: _____ И. Ю. Беганская