

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2024

УДК 338.24
ББК 65.290-2
О60

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «5» ноября 2024 г.,
протокол № 4

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Методические рекомендации к практическим занятиям предназначены для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» очной и заочной форм обучения. Содержат вопросы к обсуждению, задачи и темы рефератов.

Учебное издание

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевнича

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 66 экз. Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

1 Роль, объекты и принципы операционного управления	4
2 Методики и методы управления операционными ресурсами	5
3 Основы организации производства	7
4 Операционные стратегии	10
5 Проектирование бизнес-процессов	11
6 Управление процессами и операциями	12
7 Управление процессами, связанными с личностью	15
8 Информационное обеспечение управления	16
9 Совершенствование бизнес-процессов.....	17
10 Эффективность управления	18
Темы рефератов	19
Список литературы.....	22

1 Роль, объекты и принципы операционного управления

Вопросы к обсуждению

- 1 Какова роль операционного управления в системе управления организацией?
- 2 Что такое модель «5Р» в операционном менеджменте и какие элементы она включает?
- 3 Какие обязанности обычно выполняет менеджер по операциям?
- 4 Каковы основные этапы производственной деятельности?
- 5 В чем заключается разница между производственными и сервисными организациями?
- 6 Как определяется производственная мощность организации?
- 7 Какие три подсистемы входят в состав операционной системы бизнеса?
- 8 Каковы основные недостатки функционального уровня интеграции?
- 9 Какие уровни интеграции деятельности выделяются в управлении?
- 10 В чем разница между межфункциональной и межорганизационной интеграцией?

Задача 1. Производитель запеченных яблок, продаваемых в супермаркете, способен на имеющемся оборудовании производить 24 порции из одной меры яблок. Его текущие закупки составляют 100 мер яблок в день. Каждая мера требует 3 ч на процесс переработки.

Предприниматель полагает, что может купить у оптового торговца яблоки лучшего качества по той же цене. В этом случае производитель может увеличить выход до 26 порций из одной меры яблок. Его затраты труда будут возрастать на 8 ч в день. Как отразится на производительности (количестве порций на 1 ч труда) решение предпринять закупки у оптового торговца?

Задача 2. Производственная линия производит три вида продукции: X, Y и Z. Данные о производительности и затратах времени на каждый продукт представлены в таблице 1.1. Определите общее количество произведенной продукции и общие затраты времени на всю продукцию. Рассчитайте среднее время на единицу продукции.

Таблица 1.1 – Производительность и затраты времени на каждый продукт

Продукт	Количество произведенной продукции, ед.	Время на единицу, ч	Время на производство, ч
X	200	1	200
...	150	1,5	225
...	100	2	200

Задача 3. Компания производит три вида товаров на рынке: А, В, С. Данные о затратах на сырье и на труд, а также общие затраты на каждый товар пред-

ставлены в таблице 1.2. Определите общие затраты на производство всех товаров. Рассчитайте долю каждого товара в общих затратах.

Таблица 1.2 – Затраты на каждый товар

Товар	Затраты на сырье, р.	Затраты на труд, р.	Общие затраты, р.
А	1000	500	1500
...	800	300	1100
...	1200	600	1800

Задача 4. В компании «МебельЭко» необходимо классифицировать бизнес-процессы на основные, вспомогательные и управляющие. Далее приведен список бизнес-процессов, протекающих в организации.

- 1 Прием заказов от клиентов.
- 2 Закупка материалов для производства.
- 3 Производство мебели.
- 4 Контроль качества готовой продукции.
- 5 Упаковка и доставка продукции.
- 6 Планирование производственных мощностей.
- 7 Управление запасами.
- 8 Обучение сотрудников.
- 9 Финансовое планирование и бюджетирование.
- 10 Маркетинг и реклама.

Распределите указанные бизнес-процессы по трем группам: основные, вспомогательные и управляющие.

2 Методики и методы управления операционными ресурсами

Вопросы к обсуждению

- 1 Назовите этапы жизненного цикла продукта и кратко опишите каждый из них.
- 2 Назовите несколько методов и подходов для анализа эволюции рынков.
- 3 Что такое эластичный и неэластичный спрос?
- 4 Для чего предназначено прогнозирование спроса и какие методы прогнозирования существуют?
- 5 Назовите источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
- 6 Как можно повлиять на развитие персонала?
- 7 Что значит управление знаниями? Назовите основные аспекты управления знаниями.
- 8 Дайте определение понятию «логистика». Назовите основные правила логистики.
- 9 Перечислите и опишите основные подходы к управлению закупками.

10 Дайте определение понятию «инновации». Назовите основные аспекты управления инновациями.

11 Что представляет собой учет и анализ в оперативном управлении?

Задача 1. Годовые постоянные затраты предприятия по производству спортивных горных велосипедов составляют 100 млн р. Переменные издержки в расчете на один велосипед равны 10 000 р. Если производство горных велосипедов на предприятии возрастет с 5 до 10 тыс. шт. в год, то как изменятся затраты на производство одного велосипеда?

Задача 2. Динамика объема продаж кофемолок за последние пять месяцев представлена в таблице 2.1. Сделайте прогноз продаж на сентябрь.

Таблица 2.1 – Исходные данные

Месяц	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Объем продаж, тыс. шт.	523	534	530	519	528

Задача 3. Постоянные затраты по производству продукции за месяц составляют 600 тыс. р., переменные затраты на 1 кг изделий – 30 р. Предприятие реализует свои изделия магазинам по цене 45 р. за 1 кг. Рассчитайте, каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 210 тыс. р. Определите точку безубыточности в количественном и денежном выражении.

Задача 4. Проанализируйте сбытовую политику предприятия методом ABC-анализа и сделайте выводы о целесообразности реализации отдельных продуктов в программе предприятия. В качестве критериев ранжирования используйте: удельный вес реализуемой продукции в денежном выражении; долю в объеме затрат; долю в прибыли (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Исходные данные

Продукт	Ассортимент	Сбыт		Затраты		Прибыль	
		тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
1	2	450		394		56	
2	1	280		230		50	
3	4	130		120		10	
4	5	2100		2000		100	
5	14	5600		4900		700	
6	4	240		205		35	
7	3	5000		4959		41	
8	2	1240		1235		5	
9	1	134		132		2	
10	4	218		215		3	
Итого		15392	100		100		100

Задача 5. Ежедневный спрос на некоторый продукт составляет 100 ед. Затраты на приобретение каждой партии этого продукта, независимые от объема партии, равны 100 ден. ед., а затраты на хранение единицы продукта – 0,02 ден. ед. в сутки. Определите наиболее экономичный объем партии и интервал между поставками партии такого объема.

3 Основы организации производства

Вопросы к обсуждению

- 1 Сформулируйте понятие «производство». В чем заключается отличие между сферой услуг и операционным производством?
- 2 Какие существуют принципы организации производственного процесса? Назовите их и дайте пояснение.
- 3 Назовите, опишите основные типы операционных систем.
- 4 Какие существуют типы планировок? Назовите их и дайте пояснение.
- 5 Назовите и охарактеризуйте системы управления и пополнения операционных запасов.
- 6 Сформулируйте понятие «производственная мощность». Какие виды производственных мощностей бывают?
- 7 Какие существуют отличия производственного процесса от процесса оказания услуг? Объясните и приведите примеры.

Задача 1. На заводе по производству игрушек планируется выпуск двух моделей: модели А и модели Б. Прогнозируемый спрос на каждую модель на протяжении шести месяцев представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозируемый спрос на каждую модель

Месяц	Модель А	Модель Б
Январь	300	200
Февраль	400	300
Март	500	400
Апрель	600	500
Май	400	300
Июнь	300	200

Чтобы обеспечить равномерность выпуска, завод должен производить одинаковое количество каждой модели в каждый месяц, минимизируя при этом запасы на складе и избытки.

Определите следующее.

- 1 Общее количество продукции, необходимое для удовлетворения спроса по каждой модели за шесть месяцев.

2 Оптимальное количество продукции, которое должно производиться каждый месяц для обеспечения равномерности выпуска.

3 Количество единиц продукции, которое необходимо хранить на складе, или сколько единиц будет избыточным в конце каждого месяца, если завод будет следовать установленному темпу.

Задача 2. Компания «ЭкоТехника» производит бытовую технику, включая стиральные машины и холодильники. В последнее время компания сталкивается с проблемами управления запасами и удовлетворением спроса. На основе анализа ситуации руководство компании решает выбрать подходящую систему управления производством: push (толкающая) или pull (тянущая).

Данные:

1) спрос по прогнозу на следующий квартал:

- стиральные машины – 12,000 ед.;
- холодильники – 8,000 ед.

Спрос на эти продукты варьируется в зависимости от сезона и может колебаться от 5,000 до 15,000 ед.;

2) производственные мощности:

- завод может производить до 10,000 ед. в месяц;

3) текущие запасы на складе:

- стиральные машины – 4,000 ед.;
- холодильники – 5,000 ед.

Текущая ситуация:

– при использовании push-системы компания производит продукцию на основе прогнозов, что приводит к избытку запасов и высоким затратам на хранение;

– при использовании pull-системы производство осуществляется по мере поступления заказов от клиентов, что требует большей гибкости.

Проблемы:

– избыток запасов на складе приводит к необходимости распродаж и снижению цен, что негативно сказывается на прибыли;

– в прошлом, при переходе на pull-систему, компания сталкивалась с задержками в выполнении заказов из-за недостаточной гибкости производственных процессов.

Определите следующее.

1 Какую систему (push или pull) следует выбрать компании «ЭкоТехника» для управления производством в текущих условиях?

2 Каковы преимущества и недостатки каждой системы в контексте текущей ситуации компании?

3 Какие меры можно предпринять для минимизации рисков, связанных с выбором той или иной системы?

Задача 3. Определите длительность технологического цикла обработки 20 деталей при последовательном и параллельном видах движения в процессе производства. Технологический процесс обработки деталей состоит из пяти

операций, длительность которых составляет $t_1 = 4$ мин, $t_2 = 16$ мин, $t_3 = 6$ мин, $t_4 = 2$ мин, $t_5 = 5$ мин соответственно. Вторая операция выполняется на двух станках, а каждая из остальных – на одном. Величина передаточной партии – 4 шт.

Задача 4. Ресторан «ВИТ» предлагает разнообразные блюда и услуги, такие как доставка, кейтеринг и проведение банкетов. В последнее время ресторан столкнулся с проблемами, связанными с качеством обслуживания и удовлетворенностью клиентов. Руководство решило провести анализ и улучшить организацию предоставления услуг.

Решите задачу, основываясь на собственных предположениях.

Исходные данные:

- среднее время обслуживания одного клиента – 30 мин;
- среднее количество клиентов в день – 100;
- уровень удовлетворенности клиентов (по опросам) – 70 %;
- количество сотрудников в зале – 5;
- среднее время ожидания заказа – 15 мин;
- ожидаемое время на исполнение доставки – 45 мин.

Определите следующее.

1 Основные проблемы в организации услуг в ресторане.

2 Меры по улучшению качества обслуживания и увеличению уровня удовлетворенности клиентов.

3 Как взаимодействие с клиентами влияет на качество услуг и какие изменения могут быть внесены в процесс обслуживания?

Задача 5. Автосервис предоставляет услуги по ремонту автомобилей. Сервис рассматривает три модели организации обслуживания клиентов и хочет определить, какая из них будет наиболее эффективной.

Рассчитайте коэффициенты загрузки механиков. Сравните полученные результаты и сделайте вывод о том, какая модель является наиболее эффективной.

Исходные данные:

- среднее количество клиентов в день – 30;
- среднее время обслуживания одного клиента – 1,5 ч;
- количество механиков: модель 1 – 5 механиков (первоклассное обслуживание); модель 2 – 3 механика (дешевое обслуживание); модель 3 – 2 механика (неэффективное обслуживание).

4 Операционные стратегии

Вопросы к обсуждению

1 Сформулируйте понятие «операционная стратегия». Охарактеризуйте ее роль в общей стратегии организации. Перечислите виды операционных стратегий организации, а также ее объекты.

2 Назовите факторы, влияющие на выбор операционной стратегии организации. Охарактеризуйте их.

3 Какие существуют основные виды операционных стратегий? На основе чего происходит деление их по группам? Опишите каждую группу.

4 Что такое информационное обеспечение в маркетинге?

5 Опишите процесс формирования операционной стратегии организации. Охарактеризуйте структуру операционной стратегии.

Задача 1. На основе приведённой ниже схемы (рисунок 4.1) опишите операционную стратегию любого выбранного вами предприятия, процессы и методы, применяющиеся на выбранном предприятии для формирования операционной стратегии.

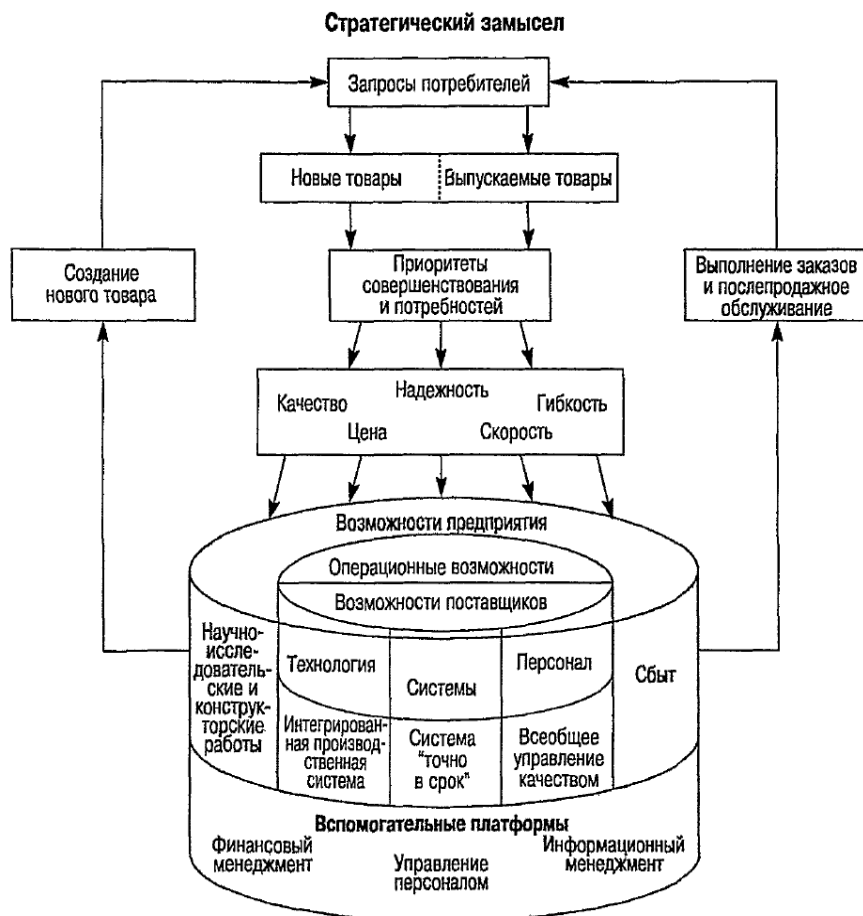


Рисунок 4.1 – Структура операционной стратегии: от потребностей клиентов к выполнению заказа

Задача 2. Сеть ресторанов «Вкусная Трапеза» стремится улучшить свое конкурентное положение на рынке. Ключевые факторы, которые могут повлиять на выбор операционной стратегии для ресторанов:

- скорость обслуживания;
- качество блюд;
- ассортимент меню;
- уровень цен.

Разработайте альтернативные операционные стратегии, основанные на приоритетности этих факторов.

Задача 3. Производственная компания «ТехноПром» специализируется на выпуске промышленного оборудования. В последние годы конкуренция в отрасли усилилась, и руководство компании решило пересмотреть операционную стратегию с целью снижения издержек. Ключевые факторы, которые могут повлиять на выбор стратегии минимизации затрат для «ТехноПром»:

- себестоимость производства;
- производительность оборудования;
- эффективность логистических процессов;
- управление запасами.

На основе этих факторов разработайте операционную стратегию, направленную на минимизацию затрат компании. Включите в стратегию конкретные инициативы и изменения, которые необходимо реализовать.

Задача 4. Металлургический завод «Стальград» производит широкий спектр стальной продукции – от листового проката до специализированных сортов стали. Руководство компании хочет пересмотреть свою операционную стратегию, чтобы повысить эффективность и конкурентоспособность. Определите основные факторы, которые могут повлиять на выбор операционной стратегии для металлургического завода «Стальград». Рассмотрите, как минимум, пять факторов. Для каждого из выявленных факторов объясните, каким образом он может повлиять на выбор операционной стратегии. На основе проведенного анализа предложите альтернативные операционные стратегии, которые «Стальград» может рассмотреть.

5 Проектирование бизнес-процессов

Вопросы к обсуждению

1 Какие факторы влияют на выбор методологии инжиниринга бизнес-процессов в различных областях бизнеса?

2 Каковы основные преимущества и недостатки автоматизации бизнес-процессов?

3 Какие методы можно использовать для оценки эффективности бизнеса после изменений в процессах?

4 Как вовлечение сотрудников влияет на успех инициатив по улучшению бизнес-процессов?

5 Что более важно в инжиниринге бизнес-процессов: стандартизация или гибкость? Почему?

6 Как технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, могут изменить подход к инжинирингу бизнес-процессов в будущем?

Задача 1. Выберите бизнес-процесс в инвестиционной компании (например, процесс обработки заказов) и создайте его графическую модель. Опишите ключевые входы и выходы этого процесса.

Задача 2. Проанализируйте процесс оказания услуг клиентам компании. Определите возможные узкие места и предложите меры по их устранению. Обоснуйте, как эти меры повлияют на общую эффективность процесса.

Задача 3. Выберите один из существующих бизнес-процессов, который можно автоматизировать с помощью информационных технологий. Опишите, какие инструменты или программное обеспечение могут быть использованы для автоматизации и как это повлияет на качество и скорость выполнения процесса.

Задача 4. Разработайте план по улучшению качества одного из существующих бизнес-процессов. Укажите ключевые метрики, которые необходимо отслеживать, и предложите действия для повышения качества на каждом этапе процесса.

6 Управление процессами и операциями

Вопросы к обсуждению

1 Какие основные аспекты включает в себя планирование в операционном управлении согласно представленному документу?

2 Почему планирование и прогнозирование спроса являются важными элементами эффективного операционного управления?

3 Как календарное планирование влияет на финансовое, материальное и производственное планирование в рамках операционного управления?

4 Какие ключевые аспекты необходимо учитывать при разработке календарного плана для обеспечения эффективного выполнения стратегических планов и достижения целей организации?

5 Как организация выполнения планов влияет на эффективность операционного управления, особенно в контексте организационного взаимодействия?

6 Какие виды организационного взаимодействия выделяются в операционном управлении и как они способствуют достижению целей организации через эффективное выполнение стратегических планов?

7 Как организация структуры управления процессом влияет на эффективность операционного управления, особенно в контексте обеспечения контроля над процессами?

8 Какие методы контроля используются в операционном управлении для обеспечения соответствия выполнения процессов установленным стандартам и достижения поставленных целей организации?

Задача 1. В производственной компании есть три этапа в процессе сборки продукта: подготовка материалов, сборка и упаковка. Время, необходимое для каждого этапа, составляет:

- подготовка материалов – 3 ч на одну партию;
- сборка – 5 ч на одну партию;
- упаковка – 2 ч на одну партию.

Если компания планирует выпустить 10 партий продукта в течение одной недели и работает 40 ч в неделю, определите следующее.

1 Общее время, необходимое для выполнения всех этапов для 10 партий.

2 Сможет ли компания завершить все партии в пределах заданного рабочего времени?

Задача 2. В ресторане есть три этапа обработки заказа: прием заказа, приготовление блюда и выдача заказа. Среднее время на каждый этап равно:

- прием заказа – 5 мин;
- приготовление – 15 мин;
- выдача заказа – 2 мин.

Если ресторан хочет обслужить 100 заказов за час, определите следующее.

1 Сколько времени потребуется на обработку одного заказа (суммарно по всем этапам)?

2 Сможет ли ресторан обслужить 100 заказов за час с учетом времени на каждый этап обработки?

Задача 3. В интернет-магазине есть три этапа обработки заказа: подтверждение заказа, упаковка товара и доставка. Среднее время на каждый этап составляет:

- подтверждение заказа – 10 мин;
- упаковка товара – 20 мин;
- доставка – 15 мин.

Если интернет-магазин хочет обработать 50 заказов за час, определите следующее.

1 Сколько времени потребуется на обработку одного заказа (суммарно по всем этапам)?

2 Сможет ли интернет-магазин обработать 50 заказов за час, учитывая временные затраты на каждый этап обработки?

Задача 4. В фабрике автомобилей есть пять этапов производства: изготовление кузова, установка двигателя, сборка шасси, окраска и сборка салона.

Время, затрачиваемое на каждый этап, составляет:

- изготовление кузова – 8 ч;
- установка двигателя – 6 ч;
- сборка шасси – 5 ч;
- окраска – 4 ч;
- сборка салона – 7 ч.

Если фабрика планирует произвести 20 автомобилей за неделю и работает 8 ч в день в течение 5 дней в неделю, определите следующее.

1 Общее время, необходимое для производства одного автомобиля (суммарно по всем этапам).

2 Сможет ли фабрика выпустить 20 автомобилей за неделю, учитывая время на каждый этап производства и рабочее время в неделю?

Задача 5. В аэропорту есть три основных процесса: регистрация, прохождение контроля безопасности и посадка на борт. Среднее время на каждый процесс составляет:

- регистрация – 20 мин;
- контроль безопасности – 15 мин;
- посадка – 10 мин.

Если самолет должен отправиться в 1 ч и 30 мин и в этот период времени должны быть обработаны 150 пассажиров, определите следующее.

1 Сколько времени потребуется на обработку одного пассажира (суммарно по всем этапам)?

2 Сможет ли аэропорт обработать всех 150 пассажиров за отведенное время, учитывая временные затраты на каждый процесс?

7 Управление процессами, связанными с личностью

Вопросы к обсуждению

1 Что такое операционный менеджмент и как он связан с управлением процессами?

2 Как личностные качества менеджера могут влиять на эффективность команды?

3 Опишите основные этапы процесса управления проектом.

4 Какие методы оценки эффективности сотрудников вы знаете?

5 Какова роль обратной связи в управлении персоналом?

6 Что такое делегирование и почему оно важно в операционном менеджменте?

7 Как управлять конфликтами в команде, учитывая личностные особенности участников?

Задача 1. У вас есть команда из пяти сотрудников. Определите, какие личностные качества каждого из них могут способствовать успешному выполнению

проекта, учитывая, что один из них – лидер, два – аналитики, а остальные – исполнители.

Задача 2. Ваша компания внедряет новую систему управления проектами. Какие три ключевых процесса вы бы рекомендовали оптимизировать, чтобы упростить работу сотрудников?

Задача 3. Проанализируйте ситуацию, когда один из членов команды не справляется с задачами, из-за чего страдает общий результат проекта. Какие шаги вы предпримете для улучшения ситуации, учитывая личностные особенности этого сотрудника?

Задача 4. Представьте, что ваша команда работает над проектом с жесткими сроками. Как вы будете управлять процессами, чтобы избежать стресса среди сотрудников и сохранить высокую производительность?

Задача 5. Вам необходимо разработать стратегию управления процессами для многофункциональной команды, включающей людей с разными личностными типами (экстраверты, интроверты, аналитики и креативщики). Какие подходы вы используете для достижения синергии в команде?

Задача 6. Ваша организация сталкивается с высокой текучестью кадров. Проведите анализ причин и предложите план по улучшению управления персоналом, учитывая влияние личностных факторов на уровень удовлетворенности сотрудников.

8 Информационное обеспечение управления

Вопросы к обсуждению

1 Что такое информационное обеспечение процесса управления и каковы его основные компоненты?

2 Какую роль играют информационные системы в повышении эффективности управления бизнес-процессами? Как системы автоматизации и управления помогают оптимизировать процессы и принимать обоснованные решения?

3 Какие типы информационных систем существуют и как они различаются по уровню управления (оперативный, тактический, стратегический)? Приведите примеры и объясните, как каждый тип системы поддерживает соответствующий уровень управления.

4 Каковы ключевые аспекты обеспечения информационной безопасности в процессе управления? Рассмотрите важность защиты данных и информации в контексте управления рисками.

5 Какие методологии можно использовать для анализа и проектирования информационных систем в рамках управления?

6 Как вовлечение пользователей в разработку информационных систем влияет на их эффективность и принятие в организации? Рассмотрите значимость участия конечных пользователей на различных этапах разработки систем.

Задача 1. В компании А требуется оценить потребности в информации для управления проектами. Имеются три ключевых аспекта: бюджет, сроки выполнения и качество работы. Определите, какую информацию необходимо собирать для каждого аспекта.

Задача 2. При проектировании информационной системы для отдела продаж компании необходимо учитывать три функции: учет заказов, анализ продаж и управление клиентами. Определите, какие данные должны быть в системе для каждой функции.

Задача 3. Ваша организация собирается внедрить новую информационную систему. Каковы три основных риска, связанные с информационной безопасностью, и как их можно смягчить?

Задача 4. Ваша команда проводит опрос пользователей для сбора требований к новой информационной системе. Укажите три метода, которые можно использовать для сбора этих данных, и их краткое описание.

9 Совершенствование бизнес-процессов

Вопросы к обсуждению

- 1 Какие два основных подхода к совершенствованию бизнес-процессов бывают?
- 2 В чем заключается суть процедурного подхода к совершенствованию бизнес-процессов?
- 3 Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и какие этапы он включает?
- 4 Какова роль Эдварда Деминга в области управления качеством?
- 5 Каковы основные этапы цикла PDCA Шухарта – Деминга?
- 6 Что такое бенчмаркинг и какие его виды бывают?
- 7 Что включает в себя концепция всеобщего управления качеством (TQM)?
- 8 В чем разница между корректирующими и предупреждающими действиями в управлении качеством?
- 9 Что такое система «Кайдзен» и какие принципы она включает?
- 10 Каковы цели и задачи концепции «бережливое производство»?
- 11 Каковы основные принципы методики «Шесть сигм» и какие компании ее применяют?

Задача 1. Проектируемая мощность для ремонта двигателей в компании «Двигатель» равна 80 грузовиков/день. Эффективная мощность – 40 двигате-

лей/день, текущий выход составляет 36 двигателей/день. Рассчитайте нормативную мощность компании.

Задача 2. Компания хочет улучшить качество продукта, используя цикл PDCA. Определите шаги для его внедрения.

Задача 3. Компания «ТехноПласт» занимается производством пластиковых компонентов для автомобильной промышленности. В последние месяцы было замечено значительное увеличение уровня дефектов в продукции: около 15 % от общего объема выпускаемого товара не соответствует стандартам качества. Это приводит к возвратам от клиентов, увеличению затрат на переработку и потере репутации.

Проблема:

- 1) увеличение дефектов: около 15 % продукции имеет дефекты, что превышает допустимый уровень в 5 %;
- 2) возвраты и недовольство клиентов: клиенты жалуются на качество, что негативно сказывается на репутации компании;
- 3) увеличение затрат: высокие затраты на переработку и возврат продукции влияют на прибыльность компании.

Задача 4. Компания «ЭкоБлок» производит строительные блоки из экологически чистых материалов. В последнее время она столкнулась с проблемой: качество продукции стало значительно ниже, чем у основных конкурентов. Это привело к снижению рыночной доли и недовольству клиентов.

Проблема:

- 1) снижение качества: продукция «экоблок» имеет высокую степень брака (около 12 %), что превышает уровень брака конкурентов (около 3 %...5 %);
- 2) потеря клиентов: из-за низкого качества клиенты начали переходить к конкурентам, что приводит к снижению продаж;
- 3) отставание от рынка: неэффективные производственные процессы и устаревшие технологии не позволяют компании оставаться конкурентоспособной.

Задача 5. Компания «АвтоТек» занимается производством автозапчастей. В последние годы она сталкивается с серьезными проблемами: высокий уровень брака, длительные сроки выполнения заказов и низкая удовлетворенность клиентов. Причины кроются в устаревших бизнес-процессах, которые не соответствуют современным требованиям и технологиям.

Проблема:

- 1) высокий уровень брака: брак составляет около 15 % от общего объема производства, что приводит к потерям и увеличению затрат на переработку;
- 2) долгие сроки выполнения заказов: средний срок выполнения заказа превышает 30 дней, что значительно выше, чем у конкурентов (10...15 дней);
- 3) низкая удовлетворенность клиентов: результаты опросов показывают, что только 60 % клиентов довольны качеством продукции и сроками выполнения заказов.

10 Эффективность управления

Вопросы к обсуждению

- 1 Что такое базовые модели оценки эффективности управления организацией?
- 2 Какие виды моделей описываются в тексте?
- 3 Что подразумевается под «открытой системой» в контексте моделей управления?
- 4 Что входит в понятие «финансово-экономические показатели эффективности»?
- 5 Чем отличаются показатели деловой активности от показателей финансовой устойчивости?
- 6 Какие виды эффективности организации анализируются в тексте?
- 7 Какие принципы и подходы к оценке эффективности упоминаются в тексте?

Задача 1. Организация имеет показатель рентабельности активов 15 % и финансовый рычаг 2. Рассчитайте рентабельность собственного капитала.

Задача 2. Предприятие имеет коэффициент текущей ликвидности 1,8 и коэффициент абсолютной ликвидности 0,4. Определите коэффициент быстрой ликвидности.

Задача 3. Компания получает выручку 100 млн р., затраты составляют 80 млн р., стоимость основных средств – 50 млн р., а оборотных активов – 30 млн р. Рассчитайте показатели фондоотдачи, рентабельности продаж и коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Задача 4. Предприятие имеет следующие финансовые показатели: коэффициент автономии – 0,6, коэффициент финансовой устойчивости – 0,8, коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – 0,67. Определите тип финансовой устойчивости организации.

Задача 5. Дана следующая информация по организации за отчетный период: выручка – 200 млн р., себестоимость продаж – 150 млн р., коммерческие и управленческие расходы – 20 млн р., среднегодовая стоимость активов – 300 млн р., среднегодовая стоимость собственного капитала – 180 млн р. Рассчитайте показатели рентабельности активов, собственного капитала и продаж. Сделайте выводы.

Задача 6. Предприятие имеет следующие показатели: выручка – 500 млн р., себестоимость продаж – 400 млн р., среднегодовая стоимость основных средств – 150 млн р., среднегодовая стоимость оборотных активов – 200 млн р. Рассчитайте фондоотдачу, фондоемкость, коэффициент оборачиваемости

оборотных активов и длительность одного оборота оборотных активов. Сделайте выводы.

Задача 7. По данным таблицы 10.1 рассчитайте показатели: рентабельность активов, собственного капитала и продаж.

Таблица 10.1 – Исходные данные

Показатель	Значение
Выручка, млн р.	300
Себестоимость продаж, млн р.	240
Среднегодовая стоимость активов, млн р.	400
Среднегодовая стоимость собственного капитала, млн р.	250

Темы рефератов

1 Роль, объекты и принципы операционного управления.

- 1 Модель 5Р операционного менеджмента: анализ и применение.
- 2 Сравнительный анализ производственных и сервисных организаций: ключевые отличия и схожести.
- 3 Процессный подход в операционном управлении: преимущества и недостатки.
- 4 Структура операционной системы: подсистемы и их функции.
- 5 Интеграция деятельности в операционном менеджменте: уровни и подходы.

2 Методики и методы управления операционными ресурсами.

- 1 Сравнительный анализ методик управления запасами в производственных и торговых компаниях.
- 2 Методы оптимизации распределения ресурсов на предприятиях.
- 3 Влияние технологий автоматизации на управление операционными ресурсами.
- 4 Lean-методология как инструмент повышения эффективности управления операционными ресурсами.
- 5 Управление операционными ресурсами в условиях кризиса.

3 Основы организации производства.

- 1 Система управления проектами и их применение.
- 2 Сравнительный анализ различных моделей организации производства.
- 3 Модели организации производства услуг.
- 4 Производственная мощность. Стратегии управления производственной мощностью.
- 5 Инновации в организации производства: примеры и тенденции.

4 Операционные стратегии.

- 1 Основные виды операционных стратегий и их влияние на конкурентоспособность предприятия.
- 2 Влияние факторов на выбор и формирование операционной стратегии компании.
- 3 Влияние человеческого капитала на успешность операционных стратегий.
- 4 Использование цифровых технологий для оптимизации операционных стратегий.
- 5 Операционные стратегии в сфере услуг: особенности и примеры.

5 Проектирование бизнес-процессов.

- 1 Оптимизация бизнес-процессов в современных организациях: анализ методов и инструментов, используемых для повышения эффективности.
- 2 Инжиниринг бизнес-процессов: теория и практика. Влияние инжиниринга на производительность и качество услуг.
- 3 Анализ методов моделирования бизнес-процессов: сравнительное изучение различных подходов, таких как BPMN и SIPOC.
- 4 Управление изменениями в бизнес-процессах: как правильно управлять процессами при внедрении новых технологий.
- 5 Кейс-стадия успешного реинжиниринга бизнес-процессов: примеры компаний, прошедших удачные изменения, и их опыт.

6 Управление процессами и операциями.

- 1 Методы оптимизации бизнес-процессов: инструменты и практические примеры.
- 2 Роль автоматизации в управлении операциями: преимущества и вызовы.
- 3 Управление качеством в операционных процессах: современные подходы.
- 4 Адаптивное управление процессами в условиях изменений рынка.
- 5 Инновации в управлении операциями: влияние новых технологий на производственные процессы.

7 Управление процессами, связанными с личностью.

- 1 Базовые модели оценки эффективности управления организацией: теоретические основы и практическое применение.
- 2 Открытые системы в управлении организацией: методы моделирования и оценки эффективности.
- 3 Финансово-экономические показатели эффективности управления: методика расчета и интерпретация результатов.
- 4 Комплексный подход к оценке эффективности организации: сочетание показателей деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности.
- 5 Взаимосвязь экономической и организационной эффективности управления: принципы и инструменты анализа.

8 Информационное обеспечение управления.

1 Роль информационных систем в управлении бизнес-процессами: изучение технологий, способствующих автоматизации и мониторингу процессов.

2 Информационное обеспечение управления: современные тенденции и технологии. Влияние больших данных и искусственного интеллекта на управление.

3 Внедрение ERP-систем как инструмент для оптимизации бизнес-процессов: преимущества и вызовы.

4 Бизнес-процессы в условиях цифровой трансформации: изменение парадигм и новые подходы в управлении.

5 Безопасность информационных систем управления бизнес-процессами: защита данных и управление рисками в эпоху цифровизации.

9 Совершенствование бизнес-процессов.

1 Сравнительный анализ процедурного и преобразующего подходов к совершенствованию бизнес-процессов.

2 Роль Эдварда Деминга в развитии концепций качества и конкурентоспособности.

3 Цикл совершенствования PDCA и его адаптация в рамках систем управления качеством.

4 Концепция всеобщего управления качеством (TQM): принципы и методы реализации.

5 Методы совершенствования бизнес-процессов: от бенчмаркинга до реинжиниринга.

10 Эффективность управления.

1 Сравнительный анализ базовых моделей оценки эффективности управления организацией.

2 Интеграция подходов открытых систем в оценке эффективности управления.

3 Использование финансово-экономических показателей для измерения организационной эффективности.

4 Комплексная оценка эффективности: интеграция операционных, финансовых и организационных метрик.

5 Согласование моделей оценки эффективности организации с потребностями заинтересованных сторон и руководителей.

Список литературы

- 1 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.
- 2 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2020. – 928 с.
- 3 **Латфуллин, Г. Р.** Теория менеджмента : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2019. – 432 с.
- 4 **Операционный менеджмент: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения** / С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, И. Н. Рогова, Е. С. Хутиева. – СПб.: Питер, 2011. – 544 с.
- 5 **Стратегическое управление : учебник** / Под ред. И. К. Ларионова. – 5-е изд. – М. : Дашков и К, 2022. – 234 с.