

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Международный институт экономики и права»
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий
по дисциплине «Управление операциями»**

(для студентов факультета «Экономики и управления»)

Методические указания
составил(а):

_____ *О.Е. Лебедева* к.э.н., доц.

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.16г. №7).

составлены на основании учебного плана:

утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП.

Методические указания одобрены на заседании кафедры

Менеджмента, государственного и муниципального управления

Протокол от _____ *30 августа 2018 г.* № _____ *1*

Срок действия методических указаний: _____ *2018/19* _____ уч. год

Зав. кафедрой _____ *Н.А. Завалько*

Содержание

1. Цель и задачи методических указаний.....	4
2. Перечень тем практических занятий.....	6
3. Содержание и методика проведения практических занятий	7
4. Заключение. Освоение компетенций.....	15
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение	17

1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлениям обучения по программе 38.03.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии. Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер. Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др. Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи:

разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

Знать: принципы управления производством, методы управления производством, функции управления производством.

Уметь: использовать подходы к формированию работоспособного коллектива, использовать методы организации трудового процесса, применять приемы обслуживания предприятий.

Владеть: методами расчета потребности в различных видах ресурсов, приемами определения производительности труда, методами самостоятельного освоения новых знаний.

Описание каждой практической работы содержит: тему, цели работы, оборудование, задания, порядок выполнения заданий, формы контроля, требования к выполнению заданий.

2. Перечень тем практических занятий

Практическое занятие № 1 «Сущность производственного (операционного) менеджмента»

Практическое занятие № 2 «Управление конкурентоспособностью предприятия»

Практическое занятие № 3 «Планирование производства»

Практическое занятие № 4 «Основы оперативно-календарного планирования»

3. Содержание и методика проведения практических занятий

Практическое занятие № 1. Сущность производственного (операционного) менеджмента

1. В центре бизнес-организации, обеспечивающей достижение стоящих перед ней целей, является оперирующая (операционная) система

Неотъемлемой частью бизнес организации есть производственная система (*Production System*). В случаях взаимодействия двух систем возникает дилемма, - какая из систем, и на каких этапах является ведомой, а какая ведущей, или управляемой или управляющей?

С целью разрешения этого вопроса сначала целесообразно определить, что есть управление операциями.

Как считаете, какое из определений сему процессу более корректно:

Управление операциями - деятельность, связанная с разработкой, использованием, совершенствованием производственных систем, на основе которых производится основная продукция или услуги предприятия.

Управление операциями - целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их совместной деятельности в процессе производства материальных благ.

Управление операциями - это самостоятельная область знаний и профессиональной деятельности, направленная на создание, обеспечение функционирования и развития производственных систем (совокупность функций, включающую действия, в результате которых производятся товары и услуги).

2. История развития ключевых концепций управления операциями достаточно богата. Науку управления в экономике продвигали известные ученые с мировой известностью: А.Смит, Ф.У.Харрис, Ф. Гилберт, Э.Уитни, Ф.У. Тейлор, Тайичи Оно и др. Выдвигаемые идеи оспаривались и современникам авторов, и временем. Некоторые теории канули в Лету, но есть и такие, что остались в науке надолго. С тем, чтобы процесс освоения дисциплины шел эффективнее, вспомним научный постулат: « в споре рождается истина».

Памятуя об этом постулате, попытайтесь ответить на ряд вопросов. Кто из ученых признан родоначальником специализации труда и разделения производственного процесса на ряд мелких операций? Кто обосновал принцип взаимозаменяемости деталей и стандартизации деталей и процессов? Кто ввел в практику принцип научной организации управления, хронометрирование технологических операций и анализ рабочего времени?» За кем закреплено авторство идеи «формирования промышленной психологии и необходимости изучения элементов трудовых движений»? Кто обосновал преимущество: «синхронизированной сборочной линии, как крайнее проявление разделения труда, и график отображения реальных и ожидаемых показателей деятельности»? Кто предложил учитывать выборочную проверку качества и статистические

таблицы для контроля качества (статистический контроль качества и процессов)? Кто предложил применять междисциплинарные подходы к сложным системным проблемам, а также симплексный метод и линейное программирование? На каком временном этапе и где впервые внедрено: компьютерное проектирование, гибкие производственные системы, интегрированные производственные системы»? Кем и где обоснован «принцип «бережливого производства -точно во время»?

Практическое занятие № 2. Управление конкурентоспособностью предприятия

1. В качестве факторов, определяющих состояние конкурентоспособности, наука называет: положение в национальной экономике, качество нормативных актов, степень технологичности оборудования, эффективность производства, доступность услуг, квалификацию рабочих и т.д. Исходя из персонального понимания экономических проблем, теоретики неоднозначно оценивали степень влияния каждого из этих факторов на конкуренцию. До недавнего времени доминировала позиция М. Портера, отождествлявшего конкурентоспособность страны с производительностью, и, следовательно, с уровнем технологической оснащенности производства. Однако ряд изменений в современной международной обстановке кардинально влияет на экономические процессы регионов. Так, введение экономических санкций на протяжении ряда лет против отдельных стран, таких как Иран, Куба, КНДР, Беларусь, Россия, в частности в 2014 г., рождают проблемные ситуации, связанные с конкурентоспособностью отдельных групп товаров, запрещенных к импорту.

Для обоснованных решений относительно влияния факторов на конкурентоспособность предприятия целесообразно обдумать следующие вопросы:

1) Как вы считаете, остается ли доминантной позиция М. Портера в отношении конкурентоспособности?

2) Кто, по вашему мнению, может быть основным бенефициаром в случае введения санкций на импорт востребованных в регионе товаров?

3) Как вы полагаете, какие преимущества получает производитель нового товара, аналог которого доминировал на рынке, но был лишен доступа к рынку вследствие введенных санкций?

4) Оцените ситуацию: В одном поселении по соседству жили два крестьянина-хлебопашца. Один из них обрабатывал землю и сам делал для своей основной работы средство труда, т.е. лопату. Вторым тоже обрабатывал землю, но покупал лопату у соседа, потому что так ему было удобнее и проще: купить или обменять на зерно, чем делать лопату самому. Однажды они поссорились, и хлебопашец, который умел делать лопаты, отказался продавать их соседу. Кроме того, производитель лопат поставил условие соседу: будешь молиться моему богу, да еще всегда кланяться при встрече. Очень огорчился пахарь, не умеющий делать своей лопаты. И ждала его голодная смерть или вечный позор.

5) Вам предлагается продолжить притчу и ответить на вопросы: Знаете ли вы, какое государство является сегодня лидером по запасам природных ресурсов? А какое государство сегодня производит самую востребованную технику и обладает новейшими технологиями при разработке и природных недр? Как вы думаете, каково сегодня соотношение импортных средств производства (насосы, буры, двигатели, трубы, клапаны, компрессоры, морские платформы для шельфовых месторождений) и отечественных в нефтедобывающей отрасли в России?

Как вы считаете, какое государство доминирует в производстве тяжелой техники (экскаваторы, самосвалы, бульдозеры, трубоукладчики) для горнорудной промышленности? Вы приобретаете средства труда для предприятия, но какие показатели приобретаемого оборудования интересуют вас прежде всего?

2. Сервисное обслуживание на современном рынке воспринимается покупателем как неотъемлемое свойство товаров. Есть тесная связь между уровнем технического обслуживания, обеспечиваемого компанией и спросом на выпускаемые изделия. В силу этого осуществление мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания стало необходимой частью управления конкурентоспособностью продукции. Однако логика тесной связи может быть поставлена под сомнение при определенной проблемной ситуации. Обратим внимание на показатели надежности. Теория надежности утверждает, что чем выше показатели безотказности элементов системы, тем меньше потребности в обслуживании. Но обозначим проблемную ситуацию более конкретно. Вкладывая дополнительные деньги в надежность изделия и его долговечность, производитель снимает ряд обременений связанных с обслуживанием и восстановлением работоспособности образца.

Отсюда ряд взаимосвязанных проблем:

1) Как вы полагаете, что предпочтительнее производителю, сделать вещь более надежную и дорогую, и не обременять себя излишними обязательствами по сопровождению жизненного цикла товара, или сделать подешевле, менее надежную, и опекать изделие в дальнейшем?

2) По аналогии, что выгоднее покупателю?

3) Приведите примеры сервисного сопровождения зарубежных товаров в России.

4) Приведите примеры сервисного сопровождения российских изделий за рубежом.

Практическое занятие № 3. Планирование производства

1. Есть восточная поговорка: «Начните с плана, и вы начнете не с нуля». Ряд проблем, которые могут возникнуть у менеджера в связи с процессом планирования, связаны с правильной трактовкой таких понятий, как «план», «прогноз», «планирование», «прогнозирование». Чаще всего планирование понимается как общая функция управления, включающая комплекс следующих работ: системный анализ ситуаций и факторов внешней среды; прогнозирование; оценку и оптимизацию вариантов целей; разработку планов; их реализацию.

Из вышесказанного следует, что планирование шире прогнозирования? А теперь пробуем выяснить, какое понятие шире, план или прогноз? Для этого надо найти определение: что есть план, и, что есть прогноз? Какое понятие более формализовано? Какое понятие имеет ярко обозначенную вероятностную природу?

2. Рассматривая проблему качества планирования, невозможно обойти стороной его суть как процесса или как явления, имея в виду, что процессы могут быть как овеществленные, так и неовеществленные. Производственный процесс (сварка, шлифовка, расточка) - это процесс овеществленный. В его основе - затраты мышечной энергии, материалов (есть что взвесить, измерить). А вот разработка концепции противодействия конкурентам на финансовом рынке - неовеществленный процесс (здесь затраты не очевидны, пощупать нечего, кроме листов бумаги). Проблема заключается в сложности объективной оценки качества процесса планирования, как неовеществленного процесса.

Проведите всесторонний анализ ситуации, для чего последовательно ответьте на следующие вопросы:

1) Какая из составляющих труда доминирует в процессе планирования?

2) Обдумайте ситуацию: есть некто, замысливший идею; есть планировщик; есть исполнитель; наконец, есть уникальный проект в материале. Кого вы поощрите в большей степени: придумавшего идею, разработавшего план или реализовавшего план?

3) Приведите пример безупречного планирования, имея в виду ситуацию, при которой то, что было спланировано первоначально на бумаге, с минимальными изменениями было реализовано в материале, и получилось уникально. Рассмотрите эту проблему с учетом особенностей построения Эйфелевой башни.

4) Как вы полагаете, можно ли говорить о высоком качестве планирования, если при смете в 100 млн. руб. на строительство объекта, было истрачено 300 млн. руб?

3. Наука и учебная дисциплина «Управление операциями» оперирует методами организации работ по планированию, в том числе сетевыми методами, графиком Ганта, построением оперограмм.

1) Приведите примеры применения этих методов в отраслевом промышленном производстве.

2) Как вы считаете, в чем главное достоинство сетевых методов?

3) В чем, на ваш взгляд, заключается основной недостаток метода графика Гранта? Допускается ли совместное применение сетевых методов и графиков Гранта?

Практическое занятие № 4. Основы оперативно-календарного планирования

1. Реальные вопросы организации производства решают технологи, плановики, экономисты, организаторы производства (все зависит от специфики конкретного производства). Задачи менеджеров - стыковка проблем, координация их выполнения в виде ОКП, организация выполнения всего комплекса работ. Но при этом возникают непростые вопросы: что производить; где производить; для кого изготавливать; в какие сроки; с какими показателями качества; с какими затратами конкретных ресурсов; на каком оборудовании; кому передавать готовое изделие. Все эти вопросы в полном объеме встают перед менеджментом предприятия. Однако обратим внимание на то, что в перечне большая часть вопросов - чисто производственные. Практика же взаимодействия управленцев и производственников обнажает острый и порой трудно разрешаемый на некоторых предприятиях организационный вопрос. Он заключается в методах стыковки управляющих и исполнителей. Вспомним: «Если гора не идет к Магомету, Магомет идет к горе». Для этого надо понять, кто менеджер, а кто производитель.

Для сравнительного анализа возникающих противоречий предлагается ответить на следующие вопросы:

1) Как вы думаете, какая категория из должностей на производственном комбинате в рамках документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений попадает в категорию «менеджеров»: рабочий фрезеровщик 5 разряда, электрик, водитель электропогрузчика, инженер цеха, прораб, мастер участка, инженер по безопасности труда, начальник цеха, начальник отдела кадров, начальник транспортного цеха?

2) Где, по вашему мнению, происходит «стыковка», в каких условиях?

3) Как часто это делается на уровне рабочего участка, цеха, завода?

4) Кто иницирует встречу управленца и производственника?

5) Необходимо ли визировать координационные действия у руководства?

2. Расписание обычно понимается как совокупность календарных дат, определяющих сроки выполнения (начала и окончания) конкурирующих по ресурсам работ (операций). Однако важнейший вопрос при составлении расписания - выбор приоритетов при составлении очередности выполнения работ. Проблема чаще всего заключается в том, что заказчик, устанавливая правила, исходя из опыта работы и руководствуясь внутренними интересами, иногда вынужден проводить корректировку правил под давлением внешних факторов.

Вот примерный перечень таких правил:

1) первый пришел - первый обслужен (*FCFS*) - работы выполняются в порядке их поступления;

2) ранняя по дате исполнения (*DD*) - работы выполняются в порядке

установления дат исполнения

3) кратчайшее время исполнения (*SOT, STP*) - первой выполняется работа с минимальной продолжительностью, затем среди оставшихся определяется и выполняется работа с минимальной продолжительностью и т.д.

4) по наиболее продолжительному времени выполнения (*LPT*) - первой выполняется работа с максимальной продолжительностью;

5) по наименьшему оставшемуся запасу времени (*STR*) - вычисляемому как разность между временем, оставшемся до установленной даты окончания работы. Задания с самым малым запасом времени выполняются в первую очередь.

6) последним пришел, первым обслужен (*LCFS*);

7) произвольный порядок - Random - контролеры или операторы выбирают для выполнения в первую очередь ту работу, которая кажется им предпочтительнее в данный момент времени.

8) по наименьшему оставшемуся времени в расчете на одну операцию *STR/OP*. Первой выполняется операция с наименьшим *STR/OP* - наименьший запас времени / количество оставшихся операций.

9) критическое отношение (*CK*) - первыми выполняются работы с наименьшим значением индекса напряженности (индекс напряженности - отношение времени, оставшегося до срока выполнения работы, к оставшемуся времени на исправление работы).

Каков порядок присвоения приоритета этим правилам? Раскройте содержание термина «эффективность» графика, чем он определяется? Какое из правил признается доминирующим в компании, в которой вы работаете? Какое из правил вы бы выбрали, имея статус лица, принимающего решение в транспортной компании? Какое правило, на ваш взгляд, более предпочтительно в банковской системе? Какие факторы внешней среды могут быть причиной для изменения приоритетов в компании?

4. Заключение. Освоение компетенций

Реализация компетенций:

- ПК-8 - владеет навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам анализа учебной литературы для решения профессиональных задач коллектива.

3. Соблюдение требований к решению задач: правильное оформление; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешность в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под

руководством преподавателя;

4. оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- ПК-8 - владеет навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ						
Рекомендуемая литература						
Основная литература						
Код	Авторы	Заглавие	Назначение	Издательство	Год издания	Количество
Л1.1	Назаренко А.В., Запорожец Д.В., Кенина Д.С.	Производственный менеджмент	учебное пособие	Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 140 с.	2017	
Л1.2	Михненко П.А.	Теория менеджмента	учебник	Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с.	2018	
Дополнительная литература						
Л2.1	Криворотов В.В., Калина А.В., Ерыпалов С.Е.	Конкурентоспособность предприятий и производственных систем	учебное пособие	Москва : Юнити-Дана, 2015. - 351 с.	2015	
Л2.2	Грозова О.С., Сбоева И.А.	Менеджмент организации: производственная практика	учебно-методическое пособие	Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 52 с.	2016	
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»						
	Наименование ресурса			Адрес		
Э1	Франчайзинг в СНГ			http://franch.com.ua/read/articles/28		
Э2	Что и насколько успешно можно продавать в Китае			http://www.salespro.ru/307		
Э3	Перспективы развития торговых отношений России и Индии			http://www.sbelan.ru/node/53712		