



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования

«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

## ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП  
«Международный менеджмент»

Е.Б.Гаффорова

«19» июня 2018г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
менеджмента

Глотова Е.А.

«19» июня 2018г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Операционный менеджмент и эффективность бизнеса

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

магистерская программа «Международный менеджмент»

**Форма подготовки: очная**

курс 2 семестр 3

лекции 0 час.

практические занятия 36 час.

лабораторные работы \_\_\_\_\_ час.

в том числе с использованием МАО лек. \_\_\_\_\_ /пр. 18 /лаб. - \_\_\_\_\_ час.

всего часов аудиторной нагрузки 36 час.

в том числе с использованием МАО 18 час.

самостоятельная работа 36 час.

в том числе на подготовку к экзамену - час.

курсовая работа / курсовой проект - семестр

зачет \_\_\_\_\_ семестр

экзамен 3 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет» для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программ магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом ректора ДВФУ от 07.07.2015 № 12-13-1282 (с изменениями, утвержденными приказом ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594).

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры менеджмента протокол № 7 от «19» июня 2018 г

Заведующий (ая) кафедрой к.полит.н., доцент Глотова Е.А.

Составитель (ли): к.экон.н., доцент Ершова Т.В.

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

**III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

**VI. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

**V. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Master's degree in** 38.04.02 Management

**Course title:** Operational Management and Business Efficiency.

**Variable part of Block 3 credits.**

**Instructor:** Lutchenko Valeriia Alekseevna, Master degree of Economic Sciences, Assistance of Management Department and Finance & Credits.

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- the ability of self-improvement and self-development in the professional field, of improvement of the cultural level;
- readiness to integrate into scientific, educational, economic, political, and cultural areas of Russia and countries of the Asia-Pacific Region;
- ability to take the initiative and make executive decisions, being aware of responsibility for the results of your professional activity;
- the ability to use modern methods and technologies (including information) in professional activities;
- the ability of self-organization and self-education;
- the ability to use normative documents in professional life, willingness to comply with the applicable laws and regulatory requirements;
- the ability to collect, store, process and evaluate the information necessary for the organization and management of professional activities (commercial, marketing, advertising, logistics, merchandising or trade and technologic); to apply the basic methods and tools for receiving, storing and processing information; to work with the computer as an information management tool;
- readiness to identify and meet the needs of the buyers of goods, their formation through marketing communications, the ability to study and predict the demand of consumers, analyze marketing information and market situation.

**Learning outcomes:**

Professional Competences (PC):

- the ability to manage organizations, departments, groups (teams) of employees, projects and networks (PC-1);

- the ability to use modern methods of corporate finance management for solving strategic tasks (PC-3);
- the ability to use complex tools of project and process management to solve strategic and tactical tasks of managing an organization (PC-7).

**Course description.**

The content of the course “Operational Management and Business Efficiency” consists of three sections and covers the following range of issues:

1. The main components of operating activities: the essence of operational management, functions, methods and principles of operational management; organization's operating system; types and characteristics of the production process, operational strategy, decision-making tools in operational management.
2. The content of operational management: production cycle, types of production; operational strategy, service of consumers of goods and services of the organization, the nature and types of service, solving the problem of competitiveness, rationing of labor, characteristics of organizational and production structures of organizations, process management in operational management.
3. The main subsystems of production management: the organization of the production infrastructure in the enterprise, the control system in operational management, the principles of goal setting, the types and methods of organizational planning, the content of the business plan (annual plan); quality management at the enterprise, planning the production capacity of the enterprise, the basis of the innovative activity of the organization; placement of production and service facilities; main business processes in an organization.

**Main course literature:**

1. Minaev L.A. Operational management [Electronic resource]: a tutorial / Minaeva LA - Electron. text data. Belgorod: Belgorod State Technological University. V.G. Shukhov, ASB, DIA, 2016. — 188 p.— Access Mode: <http://www.iprbookshop.ru/80518.html>.— EBS “IPRbooks”
2. Operational management: textbook / S.V. Ildemenov, A.S. Ildemenov, S.V. Lobov. - M.: INFRA-M, 2018. - 337 p. - (Textbooks for the MBA program). - Access mode: <http://znanium.com/catalog/product/952124>

3. Shevtsova Yu.V. Bayesian technology. Their implementation in the software environment Hugin and application in operational risk management [Electronic resource]: a tutorial / Shevtsova Yu.V.— Electron. text data.— Novosibirsk: Siberian State University of Telecommunications and Informatics, 2016.— 90 p.— Access mode: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.— EBS “IPRbooks”

**Form of final control:** pass/fail exam.

**Аннотация к рабочей программе дисциплины**  
**Операционный менеджмент и эффективность бизнеса**

Учебный курс «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» предназначен для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Международный менеджмент», реализуемый на английском языке.

Дисциплина «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» включена в состав дисциплин по выбору вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часа. Учебным планом предусмотрены аудиторские практические занятия (36 часов, в том числе МАО 18 часов), самостоятельная работа студентов (36 часа, в том числе 36 часов на подготовку к экзамену). Дисциплина реализуется на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» основывается на знаниях дисциплины «Экономика и управление: адаптационный курс», «Управление стратегий. Портфельное управление», «Теория организации и организационное поведение», «Управленческая экономика», «Ведение бизнеса в Азии», «Предпринимательство» и позволяет подготовить студента к освоению ряда таких дисциплин, как «Фирмы и рынки», «Управление проектами», «Бизнес-планирование»; к прохождению учебной и производственной практик.

Содержание дисциплины состоит из трех разделов и охватывает следующий круг вопросов:

4. Основные слагаемые операционной деятельности: сущность операционного менеджмента, функции, методы и принципы операционного менеджмента; операционная система организации; виды и характеристики производственного процесса, операционная стратегия, инструменты принятия решений в операционном менеджменте.

5. Содержание операционного менеджмента: производственный цикл, типы производства; операционная стратегия, сервис потребителей товаров и услуг

организации, сущность и виды сервисного обслуживания, решение проблемы конкурентоспособности, нормирование труда, характеристика организационно-производственных структур организаций, управление процессами в операционном менеджменте.

6. Основные подсистемы управления производством: организация производственной инфраструктуры на предприятии, система контроля в операционном менеджменте, принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования, содержание бизнес-плана (годового плана); управление качеством на предприятии, планирование производственной мощности предприятия, основы инновационной деятельности организации; размещение производственных и сервисных объектов; основные бизнес-процессы в организации.

**Цель** – формирование у студентов навыков самостоятельно ориентироваться в реальных ситуациях операционного менеджмента; приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий; освоение методов анализа управленческих решений; формирование управленческого мышления, направленного на обеспечение рационального ведения хозяйства в современном производственном (сервисном) объекте.

**Задачи:**

- изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов;
- формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.
- приобретение навыков самостоятельного изучения и систематизации нормативно-правовой и инструктивной документации.

Для успешного изучения дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной сфере, к повышению общекультурного уровня;
- готовность интегрироваться в научное, образовательное, экономическое, политическое и культурное пространство России и АТР;
- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- способность использовать современные методы и технологии (в том числе информационные) в профессиональной деятельности;
- способность к самоорганизации и самообразованию;
- умение пользоваться нормативными документами в своей профессиональной деятельности, готовность к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов;
- способность осуществлять сбор, хранение, обработку и оценку информации, необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической, товароведной, и (или) торгово-технологической); применять основные методы и средства получения, хранения, переработки информации и работать с компьютером как со средством управления информацией;
- способность к логическому мышлению, анализу, систематизации, обобщению, критическому осмыслению информации, постановке исследовательских задач и выбору путей их решения.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции:

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	знает	принципы развития и закономерности функционирования организации, современные концепции и методы управления организацией;
	умеет	идентифицировать концепции, лежащие в основе управления организацией, применять на практике различные методы организации операционной деятельности;



	владеет	навыками использования современных методов организации предприятия, сотрудниками, проектами;
ПК-3 способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	знает	теоретические основы инвестиций, венчурного бизнеса и внешнего финансирования компании, технологий привлечения денежных средств.
	умеет	применять основные методы привлечения финансирования со стороны инвестора в аспекте управления организации
	владеет	навыками принятия управленческих решений/инвестиционных решений, и решением профессиональных задач
ПК-7 способностью комплексного использования инструментов проектного и процессного менеджмента для решения стратегических и тактических задач управления организации	знает	понятия, принципы формирования и основные типы функциональных стратегий организации, особенности операционной (производительной) стратегии организации;
	умеет	анализировать и разрабатывать операционную стратегию организации; анализировать взаимосвязи между операционной и другими функциональными стратегиями с целью сбалансированности принимаемых управленческих решений;
	владеет	навыками использования методов разработки операционной стратегии организации и методов анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» применяются следующие методы активного/ интерактивного обучения:

- практическое занятие - разбор конкретных ситуаций;
- семинар – дискуссия, с презентациями;
- кейсы.

# **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

## **Раздел I. Основные слагаемые операционной деятельности (4 час.)**

**Тема 1-2. Основы операционного менеджмента. Операционная система организации (4 час.)**

Сущность операционного менеджмента, функции, методы и принципы операционного менеджмента. Операционная система организации: понятие, состав и виды. Виды и характеристики производственного процесса.

## **Раздел II. Содержание операционного менеджмента (4 час.)**

**Тема 2-3. Основы производственного цикла (4 час.)**

Типы производства. Операционная стратегия. Сервис потребителей товаров и услуг организации: сущность и виды сервисного обслуживания, решение проблемы конкурентоспособности.

## **Раздел III. Основные подсистемы управления производством (10 час.)**

**Тема 4. Организация производственной инфраструктуры на предприятии (2 час.)**

Организация инструментального, энергетического, ремонтного, транспортного и складского хозяйств. Система контроля в операционном менеджменте.

**Тема 5. Организационное планирование (2 час.)**

Принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования, содержание бизнес-плана (годового плана). Планирование производственной мощности предприятия. Управление качеством на предприятии (в организации).

**Тема 6. Размещение производственных и сервисных объектов (2 час.)**

Размещение оборудования и планировка помещений.

**Тема 7. Управление запасами в операционном менеджменте (2 час.)**

Основы управления запасами, управление закупками, производственная

ЛОГИСТИКА.

## **Тема 8. Управление персоналом в операционном менеджменте и бизнес-процессы (2 час.)**

Персонал в операционном менеджменте. Основные бизнес-процессы в организации. Управление качеством на предприятии.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Практические занятия**

**(36 час., в том числе 18 час. с использованием методов активного обучения (МАО))**

#### **Практическое занятие № 1-2. Основы операционного менеджмента (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (4 час.)*

1. Сущность операционного менеджмента.
2. Функции, методы и принципы операционного менеджмента.
3. Операционная система организации.
4. Модели операционного менеджмента.
5. Рассмотрение конкретных примеров операционного менеджмента.

#### **Практическое занятие № 3-4. Взаимосвязь операционной стратегии с другими стратегиями и корпоративной стратегией (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Виды и характеристики производственного процесса.
2. Операционная стратегия.
3. Инструменты принятия решений в операционном менеджменте.
4. Разработка операционной стратегии.

5. Взаимосвязь операционной стратегии с другими функциональными стратегиями (товарно-маркетинговой, финансовой, стратегией управления персоналом) и корпоративной стратегией.
6. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 5-6. Типы производства, принятие решений(6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Процесс принятия решений.
2. Модели для принятия решений.
3. Методы принятия решений. Эффективность решений.
4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
5. Количественные и качественные методы анализа при принятии решений.
6. Производственный цикл, типы производства.
7. Организационно-производственные структуры.
8. Решение ситуационных задач

**Практическое занятие № 7-8. Стратегические решения операционного менеджмента (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи / кейсы) (4 час.)*

1. Сервис потребителей товаров и услуг организации.
2. Сущность и виды сервисного обслуживания.
3. Решение проблемы конкурентоспособности.
4. Нормирование труда.
5. Управление процессами в операционном менеджменте.
6. Тактические решения операционного менеджмента.
7. Стратегии управления риском.
8. Особенности анализа рисков в операционном управлении.

9. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 9-10. Организация производственной инфраструктуры на предприятии (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи / кейсы) (4 час.)*

1. Система контроля в операционном менеджменте.
2. Принципы целеполагания.
3. Виды и методы организационного планирования.
4. Содержание бизнес-плана (годового плана).
5. Подходы к моделированию бизнес-процессов. Прецедент-модели. Объект-модели. Описание объектов.
6. Планирование и прогнозирование. Сущность. Основные принципы.
7. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 11-12. Прогнозирование и планирование в операционном менеджменте (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Управление качеством на предприятии.
2. Стратегическое планирование производственной мощности предприятия.
3. Основы инновационной деятельности организации.
4. Размещение производственных и сервисных объектов
5. Основные бизнес-процессы в организации
6. Текущее операционное планирование. Оперативно-производственное планирование и контроль.
7. Оперативное управление производством.
8. Решение ситуационных задач.

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение заданий;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основные слагаемые операционной деятельности - Раздел II. Содержание операционного менеджмента	ПК-1	принципы развития и закономерности функционирования организации, современные концепции и методы управления организацией;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			идентифицировать концепции, лежащие в основе управления организацией, применять на практике различные методы организации операционной деятельности;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			навыками использования современных методов организации предприятия, сотрудниками, проектами;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
2	Раздел II. Содержание операционного менеджмента - Раздел III. Основные подсистемы управления производством	ПК-3	теоретические основы инвестиций, венчурного бизнеса и внешнего финансирования компании, технологий привлечения денежных средств.	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			применять основные методы привлечения финансирования со стороны инвестора в аспекте управления организации	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11);	Вопросы к зачету 1-36.

			самостоятельная работа (Приложение 2)	
		навыками принятия управленческих решений/инвестиционных решений, и решением профессиональных задач	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
	ПК-7	понятия, принципы формирования и основные типы функциональных стратегий организации, особенности операционной (производительной) стратегии организации;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
		анализировать и разрабатывать операционную стратегию организации; анализировать взаимосвязи между операционной и другими функциональными стратегиями с целью сбалансированности принимаемых управленческих решений;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
		навыками использования методов разработки операционной стратегии организации и методов анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.

**Текущий контроль.** Предусматривает учет посещения студентами занятий в течении периода обучения и оценку своевременности и качества выполнения студентами практических заданий и самостоятельных работ.

Пример практических заданий и типовые задания для самостоятельной работы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы представлены в Приложении 2.

**Итоговый контроль.** Предусматривает рейтинговую оценку по учебной дисциплине в течении семестра в процессе обучения.

## V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература

*(электронные издания)*

1. Минаева Л.А. Операционный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Минаева Л.А.— Электрон. текстовые данные.— Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2016.— 188 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80518.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952124>
3. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.— 90 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.— ЭБС «IPRbooks»

**Дополнительная литература:**

*(печатные и электронные издания)*

1. Финансово-экономические риски [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.Г. Князева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68505.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 187 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810004>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

**«Интернет»**

1. Freedom Collection на портале ScienceDirect  
<http://www.sciencedirect.com/>
2. Электронная библиотека и базы данных ДВФУ .  
<http://dvfu.ru/web/library/elib>
3. Электронно-библиотечная система «Научно-издательского центра ИНФРА-М» <http://znanium.com>
4. Электронно-библиотечная система Российской государственной библиотеки им.Ленина. <http://www.rgb.ru>



5. Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/>
6. Angel Capital Association – Connections and ideals that drive returns.  
<http://angelcapitalassociation.org>
7. McKinsey&Company. <http://www.mckinseyquarterly.com>

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

1. Microsoft Word
2. Microsoft Excel
3. Microsoft PowerPoint
4. Microsoft Publisher
5. КонсультантПлюс / Гарант
6. Microsoft Internet Explorer/ Mozilla Firefox/ Opera

## **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### *Описание последовательности действий обучающихся (алгоритм изучения дисциплины)*

Начиная изучение дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса», студенту необходимо:

- ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; к программе курса необходимо будет возвращаться постоянно, по мере усвоения каждой темы в отдельности, для того чтобы понять: достаточно ли полно изучены все вопросы;
- внимательно разобраться в структуре дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса», в системе распределения учебного материала по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о практической части всего курса изучения;

– обратиться к электронным источникам, согласно учебному курсу по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса», позволяющим ориентироваться в последовательности выполнения заданий.

При подготовке к занятиям по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» необходимо руководствоваться нормами времени на выполнение заданий. Например, при подготовке к занятию на проработку конспекта одной лекции, учебников, как правило, отводится от 0,5 часа до 2 часов, а на изучение первоисточников объемом 16 страниц печатного текста с составлением конспекта 1,5–2 часа, с составлением лишь плана около 1 часа.

### ***Рекомендации по работе с литературой***

Наиболее предпочтительна последовательность в работе с литературой. Ее можно представить в виде следующего примерного алгоритма:

- ознакомление с рабочей учебной программой и учебно-методическим комплексом дисциплины;
- изучение основной учебной литературы;
- проработка дополнительной (учебной и научной) литературы.

Для глубокого понимания сути темы, изложенной в рамках практического материала, рекомендуется затрачивать на прочтение основной и дополнительной литературы не менее 2 часов в неделю. В качестве поощрения студенты могут получать дополнительные баллы по самостоятельной работе с литературой: поиск литературы по заданной теме, сравнительный анализ научных публикаций, подготовка доклада и участие в научных конференциях. Основная литература подлежит обязательному изучению. Для подготовки к занятиям, текущей и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ДВФУ, расположенной по адресу <http://www.dvfu.ru/library/electronic-resources/>, где они имеют возможность получить доступ к учебно-методическим материалам, как библиотеки вуза, так и иных электронных библиотечных

систем. В свою очередь студенты могут взять необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки, а также воспользоваться читальными залами вуза.

В ходе чтения очень полезно, хотя и не обязательно, делать краткие конспекты прочитанного, выписки, заметки, выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю. По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки.

Настоятельно рекомендуется избегать механического заучивания учебного материала. Практика убедительно показывает: самым эффективным способом является не «зубрежка», а глубокое, творческое, самостоятельное проникновение в существо изучаемых вопросов.

Необходимо вести систематическую каждодневную работу над литературными источниками. Объем информации по курсу настолько обширен, что им не удастся овладеть в «последние дни» перед сессией, как на это иногда рассчитывают некоторые студенты.

Следует воспитывать в себе установку на прочность, долговременность усвоения знаний по курсу. Надо помнить, что они потребуются не только и не столько в ходе курсового зачета, но – что особенно важно – в последующей профессиональной деятельности.

Литература имеется в библиотеке университета.

Студент обязан знать не только рекомендуемую литературу, но и новые, существенно важные издания по курсу, вышедшие в свет после его публикации.

### ***Рекомендации по подготовке для сдачи зачета согласно рейтинговой системе ДВФУ к зачету***

Реализация дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» предусматривает следующие виды учебной работы: практические

занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами практических занятий, подготовкой и выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» является зачет, который проводится в виде устного опроса по вопросам.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» для аттестации на зачете следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

### ***Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины***

Планирование – важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных, обязательных признаков человеческого труда. Для организации сложной учебной деятельности очень эффективным является использование средств, напоминающих о стоящих перед нами задачах, их последовательности выполнения. Такими средствами могут быть мобильный телефон, имеющий программу органайзера, включающего будильник, календарь и список дел; таймеры, напоминающие о выполнении заданий по дисциплине; компьютерные программы составления списка дел, выделяющие срочные и важные дела.

Составление списка дел – первый шаг к организации времени. Список имеет то преимущество, что позволяет видеть всю картину в целом. Упорядочение, классификация дел в списке – второй шаг к организации времени.

Регулярность – первое условие поисков более эффективных способов работы. Рекомендуется выбрать один день недели для регулярной подготовки по дисциплине. Регулярность не просто позволяет подготовиться к делу, она создает настрой на это дело, позволяет выработать правила выполнения дела (например, сначала проработка материала практических

занятий, учебника, чтение первоисточника, затем выделение и фиксирование основных идей в тетради).

Чтобы облегчить выполнение заданий, необходимо определить временные рамки. Еженедельная подготовка по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» требует временных затрат. Четкое фиксирование по времени регулярных дел, закрепление за ними одних и тех же часов – важный шаг к организации времени. При учете времени надо помнить об основной цели рационализации – получить наибольший эффект с наименьшими затратами. Учет – лишь средство для решения основной задачи: сэкономить время.

Написание конспекта практических занятий: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на семинарском занятии

Для подготовки к практическому занятию необходима проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом практических занятий, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом.

Важная роль в организации учебной деятельности отводится программе дисциплины, дающая представление не только о тематической последовательности изучения курса, но и о затратах времени, отводимом на изучение курса. Успешность освоения дисциплины во многом зависит от правильно спланированного времени при самостоятельной подготовке (в зависимости от специальности от 2 – 3 до 5 часов в неделю).

## **VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **ДИСЦИПЛИНЫ**

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория, оснащенная мультимедийным проектором.

Для проведения практических занятий - аудитория, оснащенная мультимедийным проектором, персональными компьютерами на рабочих местах студентов с выходом в Интернет и установленным программным обеспечением (как минимум – Microsoft Office, Консультант Плюс / Гарант).



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Образовательная программа «Международный менеджмент»  
Форма подготовки: очная

**Владивосток  
2018**



## **I. План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата / сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение</b>	<b>Форма контроля</b>
1.	В течение семестра	Выполнение практических заданий	36	Проверка наличия дополнительных материалов, файлов, выполнение заданий и их защита
2.	В течение семестра	Подготовка группового доклада	18	Проверка наличия материала практических занятий, файлов, выполнение заданий и их защита, активное участие в обсуждении вопросов по темам докладов.
<b>ИТОГО</b>			54	

## **II. Характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся, методические рекомендации по их выполнению**

### *Рекомендации по самостоятельной работе студентов*

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, решение практических заданий, подготовку к выполнению и защите групповых докладов и промежуточной аттестации – зачет.

### **Задание 1. Практические задачи по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» (примеры).**

1. Предприниматель занят выпуском спортивного инвентаря. Его ежегодные постоянные затраты составляют 100 тыс.руб. На одно изделие

заработная плата равна 35 руб., стоимость материалов – 45 руб. Продажная цена -125 руб. Определите точку безубыточности производства в рублях и штуках.

2. Организация при производстве товаров и услуг выполняют три основные функции: маркетинг, производства и операции, финансы и учет. в таблице 1 дан пример реализации этих функций на предприятии по производству автомобилей. Охарактеризуйте выполнение функций для других организаций, приведенных в таблице 1, а также организаций по Вашему выбору или месту работы.

Таблица 1

### Характеристика функций

	Организация	Маркетинг	Производство и операции	Финансы и учет
1	Предприятие по производству автомобилей	Объявления на ТВ, в СМИ. Поддержка автогонок	Проектирование автомобилей, производство компонент, сборка автомобилей.	Плата поставщикам, заработная плата, затраты на производство, банковские платежи, дивиденды.
2	Университет			
3	Ресторан			
4	Книжное издательство			
5	Аптека			

3. Опишите в таблице 2 взаимосвязь «Вход – преобразование – выход» для указанных производственных систем. Определите тип преобразования.

Таблица 2

### Описание канонической модели производственной системы

Система	Основной «Вход»	Основные операционные ресурсы	Основная преобразующая функция и тип преобразования	Типичный ожидаемый «Выход»
Предприятие по производству автомобилей	Сталь, комплектующие изделия	Станки, оборудование, рабочие	Монтаж и сборка автомобилей	Высококачественные автомобили
Университет				
Ресторан				
Больница				

4. Ситуация «Обоснование выбора стратегического решения». Фирма должна закупать современное оборудование с целью сохранения конкурентоспособности, роста прибыльности. Менеджер выяснил, что банк даст кредит на покупку оборудования только при условии увеличения прибыли. Если же фирмы не закупит оборудование, то ее шансы остаться в бизнесе невелики. Для увеличения прибыли менеджер предлагает три стратегических решения.

Первым решением является выбор маркетинговой стратегии, при которой за счет маркетинговых действий продажи увеличатся на 50%.

Вторым решением является выбор финансовой и учетной стратегии: сокращением финансовых затрат на 50% за счет хорошего финансового менеджмента.

Третьим решением является выбор операционной (производственной) стратегии: сокращение производственных затрат на 20%.

Необходимые для расчета показатели представлены в таблице 3.

Предлагается выполнить в таблице 3 расчеты по трем вариантам решений и обосновать выбор стратегического решения.

Таблица 3

Решения по увеличению прибыли, денежных единиц

Варианты решений	Текущее состояние	Маркетинг	Финансы	Производство
		Увеличение продаж на 50%	Уменьшение финансовых затрат на 50%	Уменьшение производственных затрат на 20%
Объем продаж	100 000			
Производственные затраты	80 000			
Общая прибыль	20 000			
Финансовые затраты	6 000			
Прибыль	14 000			
Налог 25%	3 500			
Чистая прибыль	10 500			

5. Женщина, популярный автор, собирается открыть собственное издательство. По ее расчетам затраты издательства будут следующие:

общие постоянные – 2 500 тыс.руб.,

переменные на одну книгу -200 руб.,

заработная плата автора за год – 500 тыс.руб.

Продажная цена книги – 300 руб.

Определите точку безубыточности производства в штуках и рублях.

6. Налогооблагаемая база предприятия без учета амортизационных отчислений составляет 7,2 млн руб. Планируется, что вся чистая прибыль будет направлена на повышение собственного капитала предприятия. Имеются две альтернативы по списанию амортизации: обычная амортизация — 900 тыс. руб.; ускоренная амортизация — 1800 тыс. руб. Ставка налога на прибыль равна 20%. Найти прирост собственного капитала для двух вариантов.

7. Стоимость предприятия составляет 500 млн руб. Количество акций равно 5 млн шт. Предприятию для инвестиций в новый проект необходимо 20 млн руб., которые оно имеет в виде денежных средств. С другой стороны, предприятию необходимо выплатить такую же сумму в виде дивидендов. Было принято решение: недостающую сумму покрыть за счет выпуска новых акций. Определить стоимость одной акции до и после проведения операции, а также общее количество акций до и после проведения операции.

8. Доходность устраивающая инвестора — 18%. На акцию за предыдущие 5 лет выплачивались дивиденды, которые выросли с 1 рубля до 2,5 рублей. Найти темп прироста будущих дивидендов, если он будет постоянным и курс акции.

9. Акции номиналом 500 рублей куплены в количестве 200 штук по цене 460 рублей и через 4 года проданы по цене 610 рублей. Дивиденд в 1ый год составил 20% годовых, за второй год – 17% годовых, а за третий год – 15% годовых, за четвертый год дивиденды не выплачивались. Определите доход от операции, доходность в виде эффективной годовой ставки простых

процентов, доходность в виде эффективной годовой ставки сложных процентов.

10. Уставный капитал АО состоит из 750 обыкновенных и 250 привилегированных акций номиналом 10 000 рублей. Дивиденд по привилегированным акциям равен рыночному % + 5%. Чистая прибыль на конец года составила 10 млн. рублей, из нее решено распределить 40% на развитие организации. Рыночная ставка 7%. Определить размер дивиденда на 1 обыкновенную акцию.

11. ПАО "23-я хлопчатобумажная фабрика" предъявило для учета вексель на сумму 900 тыс. рублей со сроком погашения через 6 месяцев. Банк предложил учесть вексель по учетной ставке 30% годовых. Определите выплаченную банком сумму.

12. Имеются три различных портфеля ценных бумаг А, Б и С. В портфель А инвестированы 500 тыс. руб., в портфель Б инвестированы 1 млн. руб., в портфель С инвестированы 800 тыс. руб. Через один год стоимость портфеля А составила 570 тыс. руб., портфеля Б — 1200 тыс. руб., а портфеля С - 850 тыс. руб. Определите, какие портфели имеют наибольшую и наименьшую доходности и чему эти доходности равны.

13. На вашем банковском вкладе проценты начисляются на основе сложной «плавающей» ставки, которая изменяется каждый год. Три года назад вы положили на счет 600 тыс. руб., когда процентная ставка была 10%. В прошлом году она упала до 8%, а в этом году установлена на уровне 9%. Какая сумма будет у вас на счете к концу текущего года?

14. Рыночная цена на актив в момент заключения двухмесячного фьючерсного контракта (28 сентября) составила 105 рублей, ставка по депозитам 14% годовых, рыночная цена на 10 октября составила 105,9 рублей. Определите фьючерсную цену контракта и его доходность на 10 октября. Налогообложение не учитывать.

15. Инвестор приобретает рискованный актив А на 400 тыс. руб. за счет собственных средств, занимает 100 тыс. руб. под 15% и также инвестирует их

в актив А. Ожидаемая доходность актива А равна 28%. Определить ожидаемую доходность сформированного портфеля инвестора.

16. Для приобретения одной акции акционерного общества А за 1200 руб. необходимы два варранта. Рыночная цена одного варранта составляет 70 руб., рыночная цена акции – 1300 руб.

17. В соответствии с форвардной сделкой клиент импортер должен был купить 900 тыс. норвежских крон за доллары США по курсу 8,2830, но экспортер отказался от поставки. Рассчитать убытки/доход от закрытия форвардной сделки, если на дату исполнения банк котирует такие курсы валют: USD 8,2910-8,2940.

18. Инвестор А приобрел за 20 ден. ед. облигацию номинальной стоимостью 18 ден. ед. Купонная ставка равна 50% годовых. Проценты выплачиваются раз в конце года. Срок погашения облигации наступает через 2 года. Рассчитать текущую доходность облигации.

19. У опциона на акции компании А базисная цена составляет 90 долл. при текущей цене 100 долл. У опциона на акции компании Б базисная цена – 85 долл. при текущей цене 98 долл. При прочих равных условиях, у какого из опционов будет выше премия.

### **Критерии оценки:**

– 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные нормативных и технических документов. Студент 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;

– 85-76 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации

приводятся данные нормативных и технических документов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены нормативные и технические документы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 60-50 баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Темы и ориентировочное содержание аналитических, научно-исследовательских и творческих заданий**

**Задание 2.** На основании изучения литературы, рекомендованной преподавателем, подготовить групповой доклад на одну из тем, связанных с корпоративными финансами и представить презентацию на выбранную тему.

**Методические указания для выполнения самостоятельной работы по заданию 2: «Доклад на выбранную тему».**

1. Сущность и содержание операционного менеджмента.
2. Модели операционного менеджмента.
3. Операционная система. Состав и содержание операционной системы, классификация.
4. Различия между процессами производства продукции и услуг.
5. Операции в сфере услуг.
6. Современные тенденции развития операционной деятельности.
7. Операционная стратегия, ее место в корпоративной стратегии организации.

8. Корпоративные факторы, влияющие на операции.
9. Согласование операционной и рыночной стратегии.
10. Основы нормирования и оплаты труда в организации.
11. Планирование производственной мощности предприятия.
12. Факторы, влияющие на величину производственной мощности.
13. Основные положения, принимаемые во внимание при расчетах производственной мощности. предприятия.
14. Виды производственной мощности.
15. Показатели, характеризующие степень освоения производственных мощностей.
16. Стратегии выбора производственной мощности.
17. Персонал в операционном менеджменте.
18. Показатели и методы измерения производительности труда.
19. Методы планирования повышения производительности труда.
20. Система управления персоналом на предприятии.
21. Формы и методы организации труда на предприятии.
22. Основное содержание производственной инфраструктуры предприятия.
23. Размещение производственных объектов.
24. Размещение сервисных объектов.
25. Рациональное размещение оборудования на предприятии.
26. Планировка помещений производственных и сервисных объектов.
27. Содержание функционального комплекса оптимизации запасов в системах хранения и переработки продукции.
28. Типы запасов.
29. Инновационное развитие предприятия.
30. Инновационный потенциал предприятия.
31. Процесс принятия решений.
32. Методы принятия решений в операционном менеджменте.
33. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
34. Тактические решения операционного менеджмента.



Используя учебную литературу, научные публикации и интернет-ресурсы, осуществить поиск информации по выбранной тематике. Изучить теоретические материалы, мнение экспертов.

Обсудить в своей группе отобранные материалы по выбранной тематике, коллективно разработать план ее изложения перед студенческой аудиторией. Распределить в группе задания, обязанности по доработке темы в соответствии с разработанным планом (например, осуществить поиск недостающих фактических данных, нормативно-законодательных актов, примеров).

Подготовить презентацию и файл в процессоре MS Word с сопроводительным текстом к каждому слайду.

Осуществить поиск правовых документов по теме в справочно-правовой системе Консультант Плюс, сформировать папку с отобранными нормативно-законодательными актами, подготовить закладки на нужные фрагменты текста в документах.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

– при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

– для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

– чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

– не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо

выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

### **Методические рекомендации по подготовке презентации**

1. Первый слайд должен содержать название доклада, ФИО и координаты (номер группы, направление подготовки, адрес электронной почты) выступающего. Каждый слайд должен иметь заголовок.

2. Презентация начинается с аннотации, где на одном-двух слайдах дается представление, о чем пойдет речь. Большая часть презентаций требует оглашения структуры.

3. Переход от слайда к слайду организуйте по щелчку мыши. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Слушатели должны успеть воспринять информацию и визуальную часть слайда, и на слух. «Универсальная» оценка – число слайдов равно продолжительности выступления в минутах.

4. Размер шрифта основного текста – не менее 16pt, заголовки  $\geq 20$  pt. Наиболее читабельным и традиционно используемым в научных исследованиях является Times New Roman. Оформляйте все слайды в едином стиле.

5. Презентация является дополнением к докладу. Каждый слайд – «плакат», поэтому должен содержать таблицы с фактическими данными и диаграммы (с обязательным указанием ссылок на источники в случае, если они подготовлены самостоятельно), информацию в виде схем и рисунков. Сопроводительный текст к каждому слайду сохраните либо в разделе Заметки, либо в файле MS Word.

6. Не перегружайте слайд информацией. Не делайте много мелкого текста. При подготовке презентации рекомендуется в максимальной степени использовать графики, схемы, диаграммы и модели с их кратким описанием. Фотографии и рисунки делают представляемую информацию более интересной и помогают удерживать внимание аудитории, давая возможность

ясно понять суть предмета. Длинные перечисления или большие таблицы с числами тяжело воспринимаются, лучше построить графики.

7. Имеет смысл быть аккуратным. Неряшливо сделанные слайды (разнобой в шрифтах и отступах, ошибки и опечатки) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошёл «спустя рукава». Готовую презентацию надо просмотреть внимательно несколько раз «свежим» взглядом для выявления проблем с оформлением и опечаток.

8. Если Вы чувствуете себя хоть немного неуверенно перед аудиторией, или выступление очень ответственное, то напишите и выучите свою речь наизусть. Озвучивание одной страницы (формат А4, шрифт 14pt, полуторный интервал) занимает 2 минуты. Потренируйтесь выступать с вашей презентацией. Пусть кто-то послушает и скажет Ваши ошибки, впечатление о выступлении, что интересно, что непонятно, как Вы выглядели.

9. Следите за временем (регламент выступления – 10-15 минут).

10. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Стилль речи должен быть понятным для аудитории, используйте примеры, ассоциации и образы. Слайды могут содержать больше «технических» подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. Всегда подписывайте оси (какая переменная и ее размерность).

11. Первые же фразы должны интриговать. Например, можно сказать о том, насколько сложной или насколько важной является данная задача, или о том, насколько неожиданным будет решение – это позволит удержать внимание слушателей до конца. Но тогда концовка действительно должна оказаться нетривиальной – иначе слушатель будет разочарован. Запомните, у Вас только 20 секунд в начале доклада для того, чтобы привлечь внимание слушателей. Если за это время не прозвучит нечто поистине интригующее (или хотя бы хорошая шутка), вернуть внимание будет очень сложно.

12. Люди лучше запоминают то, что увидели последним!

13. В серьёзных научных презентациях не следует использовать эффекты анимации и излишнее «украшательство».

14. Заранее продумайте возможные проблемы с техникой. Заранее скопируйте на рабочий стол файл с презентацией и проверьте, как он работает, с первого до последнего слайда. Обязательно имейте при себе копию презентации на флэш-карте. Проверьте, нет ли проблем с отображением русских шрифтов и формул.

**Критерии оценки выполнения коллективного научно-исследовательского, творческого задания**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	20
3	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	25
4	Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	25
5	Наличие папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс, презентации и файла MS Word с текстовым материалом	20
	<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»**  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Образовательная программа «Международный менеджмент»  
Форма подготовки: очная

**Владивосток**  
**2018**

**Паспорт  
фонда оценочных средств  
по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»**

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	знает	принципы развития и закономерности функционирования организации, современные концепции и методы управления организацией;
	умеет	идентифицировать концепции, лежащие в основе управления организацией, применять на практике различные методы организации операционной деятельности;
	владеет	навыками использования современных методов организации предприятия, сотрудниками, проектами;
ПК-3 способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	знает	теоретические основы инвестиций, венчурного бизнеса и внешнего финансирования компании, технологий привлечения денежных средств.
	умеет	применять основные методы привлечения финансирования со стороны инвестора в аспекте управления организацией
	владеет	навыками принятия управленческих решений/инвестиционных решений, и решением профессиональных задач
ПК-7 способностью комплексного использования инструментов проектного и процессного менеджмента для решения стратегических и тактических задач управления организации	знает	понятия, принципы формирования и основные типы функциональных стратегий организации, особенности операционной (производительной) стратегии организации;
	умеет	анализировать и разрабатывать операционную стратегию организации; анализировать взаимосвязи между операционной и другими функциональными стратегиями с целью сбалансированности принимаемых управленческих решений;

	владеет	навыками использования методов разработки операционной стратегии организации и методов анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.
--	---------	--

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основные слагаемые операционной деятельности - Раздел II. Содержание операционного менеджмента	ПК-1	принципы развития и закономерности функционирования организации, современные концепции и методы управления организацией;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			идентифицировать концепции, лежащие в основе управления организацией, применять на практике различные методы организации операционной деятельности;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			навыками использования современных методов организации предприятия, сотрудниками, проектами;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
2	Раздел II. Содержание операционного менеджмента - Раздел III. Основные подсистемы управления производством	ПК-3	теоретические основы инвестиций, венчурного бизнеса и внешнего финансирования компании, технологий привлечения денежных средств.	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			применять основные методы привлечения финансирования со стороны инвестора в аспекте управления организации	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			навыками принятия управленческих решений/инвестиционных решений, и решением профессиональных задач	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
		ПК-7	понятия, принципы формирования и основные типы функциональных стратегий организации, особенности операционной (производительной) стратегии организации;	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.
			анализировать и разрабатывать операционную стратегию организации; анализировать взаимосвязи между операционной и другими функциональными стратегиями с целью сбалансированности принимаемых управленческих	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)	Вопросы к зачету 1-36.

		решений;	
		навыками использования методов разработки операционной стратегии организации и методов анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями.	решение практических заданий; ситуационные задачи (ПР-11); самостоятельная работа (Приложение 2)
			Вопросы к зачету 1-36.

### Контроль достижений целей курса

Код и формулировка компетенции	Задание
ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	<p>Ирина работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».</p> <p>Ирина задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p>Вопросы для анализа ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?</li> <li>2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?</li> <li>3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?</li> <li>4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?</li> </ol>
ПК-3 способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	<p>Ситуация: Вы рассматриваете решение о приобретении акций молодой авиакомпании. Размер дивидендов сильно изменялся из года в год. Однако компания четко выдерживает долю выплаты дивидендов на уровне 40 %. Финансовая отчетность показывает, что в прошлом году чистая прибыль компании составила 2 млрд дол. Аналитики говорят, что темп роста чистой прибыли в первый год составит 7 %, во второй – 10 %, а в третий – 8 %. После этого все ожидают наступления стабилизации и прогнозируют рост финансовых показателей на уровне 3 %. Ожидают также, что после вступления в стабильную фазу менеджеры авиакомпании примут решение уменьшить долю чистой прибыли, направляемой на инвестиции, до 30 %. Требуемая доходность инвестиций в акции этой компании составляет 10 %. Количество акций, обращающихся на рынке, составляет 250 млн шт. Определите подлинную стоимость одной акции авиакомпании. Какова ваша стратегия?</p>
ПК-7 способностью комплексного использования инструментов проектного и процессного менеджмента для решения стратегических и тактических задач управления организацией	<p>«Как улучшить организацию работы выбранной компании»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Дать характеристику выбранной компании.</li> <li>2) Описать и проанализировать организационную структуру по основным параметрам: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формализация,</li> <li>– Специализация,</li> <li>– Иерархия власти,</li> </ul> </li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Централизация,</li> <li>– Профессионализм сотрудников,</li> <li>– Соотношение групп персонала.</li> </ul> <p>В работе в обязательном порядке хотя бы схематично должна быть приведена схема организационной структуры компании, определен тип приведенной орг.структуры.</p> <p>3) Выявить основные контекстные характеристики организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели и стратегию,</li> <li>– Размер / стадию жизненного цикла,</li> <li>– Используемые технологии,</li> <li>– Организационную культуру,</li> <li>– Внешнюю среду.</li> </ul>
--	--

### Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениям и, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	знает (пороговый уровень)	принципы развития и закономерности функционирования организации, современные концепции и методы управления организацией;	знание правовых, нормативных и (законодательные и нормативные акты РФ, и др.), необходимых для осуществления финансовой деятельностью	– способность перечислить и охарактеризовать правовые акты, регламентирующие финансовую деятельность; – способность грамотно интерпретировать показатели финансовой отчетности предприятия
	умеет (продвинутый)	идентифицировать концепции, лежащие в основе управления организацией, применять на практике различные методы организации операционной деятельности;	знает основные финансовые показатели для расчета бизнес-планов и критерии деловой и инвестиционной привлекательности	– способность проводить расчеты финансовых показателей, составлять финансовую, управленческую отчетность и финансовые отчеты с прогнозированием и построением ожиданий
	владеет (высокий)	навыками использования современных методов организации предприятия, сотрудниками, проектами;	владеет основными критериями эффективности проектами	– способность принимать эффективные управленческие решения на основе полученной финансовой информации
ПК-3 способность использовать современные методы	знает (пороговый уровень)	теоретические основы финансового и управленческого учета на	знание правовых, нормативных и (законодательные и нормативные акты РФ,	– способность перечислить и охарактеризовать правовые акты, регламентирующие финансовую деятельность;

управления корпоративными финансами для решения стратегических задач		предприятиии и значение финансовой информации для руководителя, измерения деловой активности предприятия	и др.), необходимых для осуществления финансовой деятельностью	– способность грамотно интерпретировать показатели финансовой отчетности предприятия –
	умеет (продвинутый)	квалифицированно о применять знания для решения конкретной задачи; применять методики для оценки финансовых планов; интерпретировать информацию финансовых отчетов для внутренних и внешних пользователей	знает основные финансовые показатели для расчета бизнес-планов и критерии деловой и инвестиционной привлекательности	– способность проводить расчеты финансовых показателей, составлять финансовую, управленческую отчетность и финансовые отчеты с прогнозированием и построением ожиданий
	владеет (высокий)	навыками построения финансовых моделей для компаний; техниками анализа основных финансовых показателей, а также построения финансовых прогнозов и ожиданий	владеет основными критериями эффективности проектами	– способность принимать эффективные управленческие решения на основе полученной финансовой информации
ПК-7 способностью комплексного использования инструментов проектного и процессного менеджмента для решения стратегических и тактических задач управления организации	знает (пороговый уровень)	понятия, принципы формирования и основные типы функциональных стратегий организации, особенности операционной (производительной) стратегии организации;	знание правовых, нормативных и (законодательные и нормативные акты РФ, и др.), необходимых для составления бухгалтерской, управленческой и налоговой отчетности	– способность характеризовать полученную информацию на основании нормативных и законодательных актов
	умеет (продвинутый)	анализировать и разрабатывать операционную стратегию организации; анализировать	знает основные показатели в управленческой, налоговой и финансовой отчетности	– умеет грамотно интерпретировать показатели отчетности и проводить расчеты согласно бухгалтерским стандартам

		взаимосвязи между операционной и другими функциональным и стратегиями с целью сбалансированности принимаемых управленческих решений;		
	владеет (высокий)	навыками использования методов разработки операционной стратегии организации и методов анализа взаимосвязей между функциональным и стратегиями.	владеет основными навыками финансового моделирования и прогнозирования	– способность построения финансовых моделей предприятия, расчета затрат и разработки предложений для компаний

## Зачетно-экзаменационные материалы

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### Вопросы к зачету

1. Операционный менеджмент в системе менеджмента предприятия (организации).
2. Операционная функция в организации.
3. Операции как виды деятельности.
4. Принципы операционного (производственного) менеджмента.
5. Функции операционного (производственного) менеджмента.
6. Методы операционного (производственного) менеджмента.
7. Понятие и сущность производственной системы.
8. Содержание операционной системы предприятия.
9. Основные черты, характеризующие предприятие как систему.
10. Структура производственной системы.
11. Особенности и свойства производственной системы.
12. Задачи организации производства, реализуемые в функциональных подсистемах.

13. Методы организации производственного процесса.
14. Классификация производственных процессов.
15. Основные принципы организации производственного процесса.
16. Типы производств и их технико-экономическая характеристика.
17. Основные виды организации движения производственных процессов во времени.
18. Понятие и структура производственного цикла.
19. Пути сокращения длительности производственного цикла.
20. Особенности сервиса с точки зрения поставщика.
21. Особенности сервиса с точки зрения клиента .
22. Критерии сервисного обслуживания.
23. Операционная стратегия.
24. Пятиступенчатая модель Н.Хилла создания операционной стратегии.
25. Производственная стратегия. Основные цели и позиции производственной стратегии.
26. Назначение и основные задачи энергетического хозяйства предприятия.
27. Основные принципы энергетического учета на предприятии.
28. Организация складского хозяйства на предприятии.
29. Виды складов на предприятии.
30. Необходимость процессного подхода к организации и управлению деятельностью предприятия.
31. Содержание, границы и роли бизнес-процессов в организации.
32. Классификация бизнес-процессов.
33. Основные принципы целеполагания.
34. Виды организационного планирования.
35. Методы организационного планирования.
36. Содержание годового бизнес-плана организации.

**Критерии оценки студента на зачете по дисциплине**

## «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»

Баллы (рейтингов ой оценки)	Оценка зачета/ экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	<i>«зачтено»/ «отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
76-85	<i>«зачтено»/ «хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
75-61	<i>«зачтено»/ «удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.
менее 61	<i>«не зачтено»/ «неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### Оценочные средства для текущей аттестации

#### Тематика практических занятий

#### по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»

**Практическое занятие № 1-2. Основы операционного менеджмента  
(6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного  
анализа (ситуационные задачи) (4 час.)*

1. Сущность операционного менеджмента.
2. Функции, методы и принципы операционного менеджмента.
3. Операционная система организации.
4. Модели операционного менеджмента.
5. Рассмотрение конкретных примеров операционного менеджмента.

**Практическое занятие № 3-4. Взаимосвязь операционной стратегии с другими стратегиями и корпоративной стратегией (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Виды и характеристики производственного процесса.
2. Операционная стратегия.
3. Инструменты принятия решений в операционном менеджменте.
4. Разработка операционной стратегии.
5. Взаимосвязь операционной стратегии с другими функциональными стратегиями (товарно-маркетинговой, финансовой, стратегией управления персоналом) и корпоративной стратегией.
6. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 5-6. Типы производства, принятие решений(6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Процесс принятия решений.
2. Модели для принятия решений.
3. Методы принятия решений. Эффективность решений.
4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
5. Количественные и качественные методы анализа при принятии решений.
6. Производственный цикл, типы производства.
7. Организационно-производственные структуры.

8. Решение ситуационных задач

**Практическое занятие № 7-8. Стратегические решения операционного менеджмента (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи / кейсы) (4 час.)*

1. Сервис потребителей товаров и услуг организации.
2. Сущность и виды сервисного обслуживания.
3. Решение проблемы конкурентоспособности.
4. Нормирование труда.
5. Управление процессами в операционном менеджменте.
6. Тактические решения операционного менеджмента.
7. Стратегии управления риском.
8. Особенности анализа рисков в операционном управлении.
9. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 9-10. Организация производственной инфраструктуры на предприятии (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи / кейсы) (4 час.)*

1. Система контроля в операционном менеджменте.
2. Принципы целеполагания.
3. Виды и методы организационного планирования.
4. Содержание бизнес-плана (годового плана).
5. Подходы к моделированию бизнес-процессов. Прецедент-модели. Объект-модели. Описание объектов.
6. Планирование и прогнозирование. Сущность. Основные принципы.
7. Решение ситуационных задач.

**Практическое занятие № 11-12. Прогнозирование и планирование в**

## **операционном менеджменте (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (ситуационные задачи) (2 час.)*

1. Управление качеством на предприятии.
2. Стратегическое планирование производственной мощности предприятия.
3. Основы инновационной деятельности организации.
4. Размещение производственных и сервисных объектов
5. Основные бизнес-процессы в организации
6. Текущее операционное планирование. Оперативно-производственное планирование и контроль.
7. Оперативное управление производством.
8. Решение ситуационных задач.

### **Критерии оценки:**

– 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные нормативных и технических документов. Студент 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;

– 85-76 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные нормативных и технических документов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ



основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены нормативные и технические документы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 60-50 баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

**Ситуационные задачи**  
**по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность**  
**бизнеса»**

Ситуация 1. Феномен «первого лица» К директору многопрофильного производственного объединения пришли два знакомых специалиста и предложили организовать на его предприятии цех пластмассовых изделий для выпуска полиэтиленовой пленки и некоторых поделок из пластика. Спрос на полиэтиленовую пленку значительно превышал предложение, что объяснялось интересом предпринимателей и населения к парниковому хозяйству. Высокие темпы роста этого спроса директором и его окружением прогнозировались на длительный период. Были и альтернативные предложения: организовать кирпичное производство, закупить акции «Менатеп», приобрести в Подмосковье земли и начать строительство коттеджей, создать парниковое хозяйство или сравнительно дешево приобрести и освоить животноводческую ферму.

Но дивиденды от акций «Менатеп» выглядели призрачно. Обилие рекламы по организации кирпичного производства давало основание считать, что кирпича через 2-3 года будет столько, что большую прибыль на нем получить будет трудно. Приобретение земли и строительство коттеджей упиралось в по- иск надежного менеджера, получение кредита на

приемлемых процентных ставках. Смущала также отдаленность земли от базовой фирмы. Создание парникового хозяйства и приобретение животноводческой фермы были отмечены как низкорентабельные и трудоемкие.

Директору наиболее приемлемым показалось предложение создать пластмассовый цех, тем более что ходоки обещали дешево закупить, отремонтировать и отладить оборудование, дешево приобрести по известным им каналам гранулированный полиэтилен и полистирол. Основные заботы по организации и пуску производства они брали на себя. Для того чтобы убедиться в правоте своего выбора, директор провел совещание, на котором присутствовали заместитель по производству, главный экономист, руководители и технологи других производств. Выслушав доклад инициаторов нового производства, их аргументацию и мнение директора, собравшиеся быстро согласились на организацию такого производства в структуре своего объединения. Было также принято решение подключить специалистов со стороны к экспертизе исходных данных и подготовке технико-экономического обоснования, что впоследствии и было сделано.

В намеченные сроки производство, однако, пустить не удалось. Купленное по низкой цене оборудование потребовало основательного восстановления, наладчики не покидали участок экструзии. В итоге ожидаемые затраты на пуско-наладку утроились, сроки пуска производства также значительно превзошли ожидаемые. К моменту пуска производства региональный рынок уже насытился относительно дешевой пленкой, за год все же удалось произвести около 40 000 метров пленки, но из-за ее высокой себестоимости пришлось повышать и цену, так как хотелось получить достаточную прибыль, чтобы разом окупить все затраты по созданию цеха. Покупатели же не торопились покупать этот товар, крупных оптовых закупок вообще не было. Реклама товара в основном велась через личные связи со знакомыми и соседними коммерсантами, без прессы. Склад затоварился, сбыта не было, производство потеряло коммерческий смысл. После нескольких инфляционных всплесков пленку все же продали. Но отношение

к этому производству по сравнению с первоначальным изменилось на противоположное.

### Вопросы.

1. Ориентируется ли предприятие в своей деятельности на рынок?
2. Оцените процедуру накопления и отбора бизнес-идей на предприятии.
3. Какая служба и каким образом могла бы помочь директору предприятия в принятии решений?

Ситуация 2. Проведите для кафе быстрого питания многопродуктовый анализ точки безубыточности (в руб.) с учетом вклада товаров. Рассчитайте ежедневный объем продаж при условии работы 52 недели в году по 6 дней в каждой.

Исходные данные по перечню продаваемых блюд представлены в таблице. Постоянные затраты составляют 35 тыс.руб. в месяц.

#### Исходные данные

Перечень	Цена руб. (P)	Переменные затраты руб.(V)	Прогноз продаж в год, шт.
Бутерброд	30,0	12,5	7000
Напиток	8,0	3,0	7000
Чипсы	6,0	2,0	1000
Запеченный картофель	15,5	4,7	5000
Кофе	7,5	2,5	5000
Чай	3,0	1,2	2000
Сок	17,5	5,5	2500
Коктейль	17,5	8,0	2000
Салат	28,5	10,0	3000

Ситуация 3. На современном этапе развития Российского общества проблема привлечения инвестиций в реальный сектор экономики является центральной. Об этом было заявлено на совещании у руководителя ЗАО «Вымпел». Но подходы в оценке ситуации были у многих присутствующих неоднозначными. Отдельные отдавали предпочтение роли ведущих стран мира. Некоторые видели недостатки в процентной ставке на кредиты. А вы как считаете, в чем состоит проблема привлечения инвестиций?

Ситуация 4. Как правило, активная экономическая роль финансов наиболее

ярко проявляется при организации инвестиционной деятельности, которая является универсальным системообразующим условием развития национальных экономик. Однако отдельные специалисты считают, что для этого нужна квалифицированная разработка комплексных инвестиционных механизмов, особая международная обстановка, взаимоотношения между предприятиями и т.д. Каково ваше мнение на этот счет?

Ситуация 5. Когда на совещании у руководителя открытого акционерного общества (ОАО) пошел разговор о втором этапе в развитии направления экономической мысли, почему-то вспомнили присутствовавшие о работах В. Парето. Для некоторых это имя ни о чем не говорило. Ситуация требовала разрешения. Что бы вы могли сказать по этому случаю?

Ситуация 6. Дж. Кейнс, исследуя уроки Великой депрессии, разработал общую теорию занятости, процента и денег. Однако на семинаре началась жаркая дискуссия по проблеме нужности для современного общества этой теории. Но, как обычно, свершилось противостояние мнений. Как вы думаете, какое значение для современного этапа развития и становления рыночных отношений имеет идея Дж. Кейнса?

Ситуация 7. Капитал, как общественная стоимостная форма использования развития производственных сил, перемещается в экономическом пространстве в форме инвестиций на различных условиях. После окончания доклада на тему: «Капитал и формы его использования» лектору из зала последовали вопросы, которые имели непосредственное отношение к деятельности, связанной с затратами капитала. Точки зрения многих присутствовавших были совершенно разные. Ситуация была не из простых. Почему, по вашему мнению, в условиях рыночной экономики обращается особое внимание на использование капитала, т.е. ранее созданной стоимости?

Ситуация 8. Поскольку источниками инвестиций являются: сфера предпринимательства, домашнее хозяйство, государственный сектор, то в кругообороте капитала последовательно совершается три этапа. На семинаре по проблеме инвестиционной деятельности один из участников задал вопрос, который нес в себе неуверенность в том, что есть именно три этапа в кругообороте капитала. Другие с таким утверждением не согласились. Мнения разделились довольно серьезно. А как вы считаете? Попробуйте сформулировать (дать краткую характеристику первого этапа) свое отношение к возникшей ситуации (желательно с использованием формулы, подкрепляющей ваше мнение).

Ситуация 9. На втором этапе в кругооборот капитала в процессе производства происходит трансформация авансированного капитала в новую товарную массу, которую представляют вновь произведенные товары (инвестиционные товары и товары промежуточного спроса или товары народного потребления) обладающее новой стоимостью. Покажите значимость второго этапа в кругообороте капитала, используя для пояснения имеющуюся формулу

Ситуация 10. На третьем этапе кругооборота капитала произведенная товарная масса поступает на рынок товаров (услуг), где и приобретает новую рыночную стоимость. Как вы считаете, что характерно для третьего этапа в кругообороте капитала?

Ситуация 11. Инвестиции предполагают расширение собственной предпринимательской деятельности и свидетельствует о прочных позициях предприятия на рынке, наличии спроса на выпускаемую продукцию, работы или услуги. Как правило, для инвестиций присущи существенные признаки. При обмене мнениями между предпринимателями о признаках инвестиций назывались самые разные, но о наличии риска почему-то даже никто не вспомнил, а ситуация осталась совершенно спокойной. Как, по вашему

мнению, какой характер может носить наличие риска вложения капитала?

Ситуация 12. В зависимости от объектов вложения капитала выделяют реальные инвестиции и финансовые инвестиции. Менеджеры принявшие участие в совещании у руководителя ОАО «Крымское» по вопросам инвестиционной деятельности, по-разному понимали реальные инвестиции и финансовые инвестиции. Ситуация требовала срочного уточнения позиций. Но руководитель объявил почему-то перерыв. Как вы считаете, есть ли разница между реальными инвестициями и финансовыми инвестициями? Если да, то в чем?

Ситуация 13. Составляя бизнес-план, начинающий предприниматель, у которого не хватило собственного капитала, запланировал обратиться за помощью и поддержкой к государственным структурам. Что бы вы смогли сказать по этому поводу? Какой можно ожидать результат?

**Критерии оценки:**

– 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные нормативных и технических документов. Студент знает и владеет навыком самостоятельной 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;

– 85-76 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные нормативных и технических документов. Продемонстрированы практические умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в

оформлении работы;

– 75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены нормативные и технические документы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 60-50 баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Практические задачи по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» (примеры).**

1. Предприниматель занят выпуском спортивного инвентаря. Его ежегодные постоянные затраты составляют 100 тыс.руб. На одно изделие заработная плата равна 35 руб., стоимость материалов – 45 руб. Продажная цена -125 руб. Определите точку безубыточности производства в рублях и штуках.

2. Организация при производстве товаров и услуг выполняют три основные функции: маркетинг, производства и операции, финансы и учет. в таблице 1 дан пример реализации этих функций на предприятии по производству автомобилей. Охарактеризуйте выполнение функций для других организаций, приведенных в таблице 1, а также организаций по Вашему выбору или месту работы.

Таблица 1

#### **Характеристика функций**

	Организация	Маркетинг	Производство и операции	Финансы и учет
1	Предприятие по производству автомобилей	Объявления на ТВ, в СМИ. Поддержка автогонок	Проектирование автомобилей, производство компонент, сборка автомобилей.	Плата поставщикам, заработная плата, затраты на производство,

				банковские платежи, дивиденды.
2	Университет			
3	Ресторан			
4	Книжное издательство			
5	Аптека			

3. Опишите в таблице 2 взаимосвязь «Вход – преобразование – выход» для указанных производственных систем. Определите тип преобразования.

Таблица 2

#### Описание канонической модели производственной системы

Система	Основной «Вход»	Основные операционные ресурсы	Основная преобразующая функция и тип преобразования	Типичный ожидаемый «Выход»
Предприятие по производству автомобилей	Сталь, комплектующие изделия	Станки, оборудование, рабочие	Монтаж и сборка автомобилей	Высококачественные автомобили
Университет				
Ресторан				
Больница				
Универмаг				

4. Ситуация «Обоснование выбора стратегического решения». Фирма должна закупать современное оборудование с целью сохранения конкурентоспособности, роста прибыльности. Менеджер выяснил, что банк даст кредит на покупку оборудования только при условии увеличения прибыли. Если же фирмы не закупит оборудование, то ее шансы остаться в бизнесе невелики. Для увеличения прибыли менеджер предлагает три стратегических решения.

Первым решением является выбор маркетинговой стратегии, при которой за счет маркетинговых действий продажи увеличатся на 50%.

Вторым решением является выбор финансовой и учетной стратегии: сокращением финансовых затрат на 50% за счет хорошего финансового менеджмента.

Третьим решением является выбор операционной (производственной) стратегии: сокращение производственных затрат на 20%.



Необходимые для расчета показатели представлены в таблице 3.

Предлагается выполнить в таблице 3 расчеты по трем вариантам решений и обосновать выбор стратегического решения.

Таблица 3

Решения по увеличению прибыли, денежных единиц

Варианты решений	Текущее состояние	Маркетинг	Финансы	Производство
		Увеличение продаж на 50%	Уменьшение финансовых затрат на 50%	Уменьшение производственных затрат на 20%
Объем продаж	100 000			
Производственные затраты	80 000			
Общая прибыль	20 000			
Финансовые затраты	6 000			
Прибыль	14 000			
Налог 25%	3 500			
Чистая прибыль	10 500			

5. Женщина, популярный автор, собирается открыть собственное издательство. По ее расчетам затраты издательства будут следующие:

общие постоянные – 2 500 тыс.руб.,

переменные на одну книгу -200 руб.,

заработная плата автора за год – 500 тыс.руб.

Продажная цена книги – 300 руб.

Определите точку безубыточности производства в штуках и рублях.

6. Налогооблагаемая база предприятия без учета амортизационных отчислений составляет 7,2 млн руб. Планируется, что вся чистая прибыль будет направлена на повышение собственного капитала предприятия. Имеются две альтернативы по списанию амортизации: обычная амортизация — 900 тыс. руб.; ускоренная амортизация — 1800 тыс. руб. Ставка налога на прибыль равна 20%. Найти прирост собственного капитала для двух вариантов.

7. Стоимость предприятия составляет 500 млн руб. Количество акций равно 5 млн шт. Предприятию для инвестиций в новый проект необходимо 20 млн руб., которые оно имеет в виде денежных средств. С другой стороны, предприятию необходимо выплатить такую же сумму в виде дивидендов. Было принято решение: недостающую сумму покрыть за счет выпуска новых акций. Определить стоимость одной акции до и после проведения операции, а также общее количество акций до и после проведения операции.

8. Доходность устраивающая инвестора — 18%. На акцию за предыдущие 5 лет выплачивались дивиденды, которые выросли с 1 рубля до 2,5 рублей. Найти темп прироста будущих дивидендов, если он будет постоянным и курс акции.

9. Акции номиналом 500 рублей куплены в количестве 200 штук по цене 460 рублей и через 4 года проданы по цене 610 рублей. Дивиденд в 1ый год составил 20% годовых, за второй год — 17% годовых, а за третий год — 15% годовых, за четвертый год дивиденды не выплачивались. Определите доход от операции, доходность в виде эффективной годовой ставки простых процентов, доходность в виде эффективной годовой ставки сложных процентов.

10. Уставный капитал АО состоит из 750 обыкновенных и 250 привилегированных акций номиналом 10 000 рублей. Дивиденд по привилегированным акциям равен рыночному % + 5%. Чистая прибыль на конец года составила 10 млн. рублей, из нее решено распределить 40% на развитие организации. Рыночная ставка 7%. Определить размер дивиденда на 1 обыкновенную акцию.

11. ПАО "23-я хлопчатобумажная фабрика" предъявило для учета вексель на сумму 900 тыс. рублей со сроком погашения через 6 месяцев. Банк предложил учесть вексель по учетной ставке 30% годовых. Определите выплаченную банком сумму.

12. Имеются три различных портфеля ценных бумаг А, Б и С. В портфель А инвестированы 500 тыс. руб., в портфель Б инвестированы 1 млн. руб., в портфель С инвестированы 800 тыс. руб. Через один год стоимость

портфеля А составила 570 тыс. руб., портфеля Б — 1200 тыс. руб., а портфеля С - 850 тыс. руб. Определите, какие портфели имеют наибольшую и наименьшую доходности и чему эти доходности равны.

13. На вашем банковском вкладе проценты начисляются на основе сложной «плавающей» ставки, которая изменяется каждый год. Три года назад вы положили на счет 600 тыс. руб., когда процентная ставка была 10%. В прошлом году она упала до 8%, а в этом году установлена на уровне 9%. Какая сумма будет у вас на счете к концу текущего года?

14. Рыночная цена на актив в момент заключения двухмесячного фьючерсного контракта (28 сентября) составила 105 рублей, ставка по депозитам 14% годовых, рыночная цена на 10 октября составила 105,9 рублей. Определите фьючерсную цену контракта и его доходность на 10 октября. Налогообложение не учитывать.

15. Инвестор приобретает рискованный актив А на 400 тыс. руб. за счет собственных средств, занимает 100 тыс. руб. под 15% и также инвестирует их в актив А. Ожидаемая доходность актива А равна 28%. Определить ожидаемую доходность сформированного портфеля инвестора.

16. Для приобретения одной акции акционерного общества А за 1200 руб. необходимы два варранта. Рыночная цена одного варранта составляет 70 руб., рыночная цена акции – 1300 руб.

17. В соответствии с форвардной сделкой клиент импортер должен был купить 900 тыс. норвежских крон за доллары США по курсу 8,2830, но экспортер отказался от поставки. Рассчитать убытки/доход от закрытия форвардной сделки, если на дату исполнения банк котирует такие курсы валют: USD 8,2910-8,2940.

18. Инвестор А приобрел за 20 ден. ед. облигацию номинальной стоимостью 18 ден. ед. Купонная ставка равна 50% годовых. Проценты выплачиваются раз в конце года. Срок погашения облигации наступает через 2 года. Рассчитать текущую доходность облигации.

19. У опциона на акции компании А базисная цена составляет 90 долл. при текущей цене 100 долл. У опциона на акции компании Б базисная цена –

85 долл. при текущей цене 98 долл. При прочих равных условиях, у какого из опционов будет выше премия.

### **Критерии оценки:**

– 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные нормативных и технических документов. Студент 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;

– 85-76 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные нормативных и технических документов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены нормативные и технические документы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

60-50 баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Тематика групповых докладов**

**по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность  
бизнеса»**

1. Сущность и содержание операционного менеджмента.
2. Модели операционного менеджмента.
3. Операционная система. Состав и содержание операционной системы, классификация.
4. Различия между процессами производства продукции и услуг.
5. Операции в сфере услуг.
6. Современные тенденции развития операционной деятельности.
7. Операционная стратегия, ее место в корпоративной стратегии организации.
8. Корпоративные факторы, влияющие на операции.
9. Согласование операционной и рыночной стратегии.
10. Основы нормирования и оплаты труда в организации.
11. Планирование производственной мощности предприятия.
12. Факторы, влияющие на величину производственной мощности.
13. Основные положения, принимаемые во внимание при расчетах производственной мощности. предприятия.
14. Виды производственной мощности.
15. Показатели, характеризующие степень освоения производственных мощностей.
16. Стратегии выбора производственной мощности.
17. Персонал в операционном менеджменте.
18. Показатели и методы измерения производительности труда.
19. Методы планирования повышения производительности труда.
20. Система управления персоналом на предприятии.
21. Формы и методы организации труда на предприятии.
22. Основное содержание производственной инфраструктуры предприятия.
23. Размещение производственных объектов.
24. Размещение сервисных объектов.

25. Рациональное размещение оборудования на предприятии.
26. Планировка помещений производственных и сервисных объектов.
27. Содержание функционального комплекса оптимизации запасов в системах хранения и переработки продукции.
28. Типы запасов.
29. Инновационное развитие предприятия.
30. Инновационный потенциал предприятия.
31. Процесс принятия решений.
32. Методы принятия решений в операционном менеджменте.
33. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
34. Тактические решения операционного менеджмента.

**Критерии оценки выполнения коллективного научно-исследовательского, творческого задания**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	20
3	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	25
4	Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	25
5	Наличие папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс, презентации и файла MS Word с текстовым материалом	20
	<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

**Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Операционный менеджмент и

эффективность бизнеса» проводится в форме контрольных мероприятий (выполнение заданий на практических занятиях, решение ситуационных задач, написание групповых докладов) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

- степень усвоения теоретических знаний ((активность в ходе обсуждений материалов практических занятий, активное участие в дискуссиях с аргументами из дополнительных источников, внимательность, способность задавать встречные вопросы в рамках дискуссии или обсуждения, заинтересованность изучаемыми материалами);

- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (определяется по результатам решения заданий);

- результаты самостоятельной работы (задания и критерии оценки размещены в Приложении 1).

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

**Итоговый контроль.** Предусматривает рейтинговую оценку по учебной дисциплине в течении семестра в процессе обучения.

**Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства.** В результате посещения практических занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к зачету, представленные в структурном элементе ФОС IV.1. В ходе промежуточной аттестации студент готовит индивидуальное творческое зачетное задание (индивидуальное творческое задание на зачет размещено в структурном элементе ФОС IV.2).

Критерии оценки студента на зачет представлены в структурном элементе ФОС IV.3. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний (практические занятия, групповое творческое задание) представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии выставления оценки студенту на зачет  
по дисциплине «Операционный менеджмент и эффективность бизнеса»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка по зачету (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
85-76	«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
75-61	«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
60-0	«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.



