

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Кафедра операционного и отраслевого менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: None

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева

Дата: 02.10.2025 г.

А.Н. Краснов

Операционный менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business
Administration (BBA)»

Профиль:

«Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 7 от 22.04.2026 г.)

Одобрено

Кафедра операционного и отраслевого менеджмента

(протокол № 10 от 04.03.2026 г.)



Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно – тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	14
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	14
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	14
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	24
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	30
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	30



1. Наименование дисциплины

Операционный менеджмент

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте	Знать: методики анализа внутренней и внешней среды организации Уметь: применять методы определения конкурентных преимуществ организации
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	Знать: области, в которых применение инструментов операционного менеджмента при планировании и оптимизации проекта является эффективным Уметь: применять инструменты логистики в операционном менеджменте при планировании и оптимизации операционной деятельности



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей	Знать: теоретические основы математического анализа, теории вероятностей и математической статистики, системного анализа, необходимые для решения задач операционного менеджмента Уметь: применять методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования для решения задач операционного менеджмента
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует её на основе процессного и проектного подходов.	Знать: Особенности процессной организации деятельности и процессного управления; методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга Уметь: Использовать методы реализации процессного подхода к управлению, методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга
		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	Знать: Методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов Уметь: Применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Операционный менеджмент» относится к «Профилю "Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration(BBA)"».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа – Аудиторные занятия	68	68
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>112</i>	<i>112</i>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен



5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в операционный менеджмент

Происхождение операционного менеджмента. Основные концепции операционного менеджмента. Операционная система организации. Содержание и задачи операционного менеджмента. Операция и производительность. Эволюция операционного менеджмента. Тенденции в развитии операционного менеджмента. Понятие производственной системы, сервисной среды, операционных ресурсов. Понятие логистической системы и ее роль в операционном менеджменте. Особенности разработки и реализации управленческих решений в операционном менеджменте.

Тема 2. Сущность операций и бизнес-процессов

Понятие и свойства бизнес-процесса и операций. Система бизнес-процессов предприятия; классификация бизнес-процессов. Основные и вспомогательные бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления и развития. Идентификация системы бизнес-процессов. Сущность процессного и функционального подходов в управлении и показатели эффективности управления процессами.

Тема 3. Формирование операционных стратегий компании

Общая характеристика операционной стратегии, ее место в системе стратегий организации. Содержание и виды операционных стратегий. Логистические стратегии, их роль и место в структуре операционных стратегий. Процесс создания операционной стратегии – разработка, принятие и реализация (стратегических) управленческих решений. Взаимосвязь операционной стратегии с корпоративной, бизнес-стратегией и функциональной стратегиями организации. Этапы разработки и реализации операционной стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегия выбора размещения предприятия (метод рейтинга факторов, метод «затраты-объем», метод центра тяжести и др.). Прогнозирование, как основа для разработки операционной стратегии организации.

Тема 4. Производственное планирование



Планирование и формирование системы целей в операционном менеджменте и связь со стратегическим, тактическим и оперативным уровнями планирования. Цели и задачи планирования, их влияние на ресурсы, производственный потенциал и (производственные мощности) организации. Планирование ресурсного обеспечения деятельности организации. Организация процесса планирования на предприятии. Оптимизационные модели планирования производственной программы и производственной мощности предприятия.

Тема 5. Управление качеством продуктов

Современный подход к понятию качества продуктов и услуг. Система менеджмента качества (ISO 9000), эволюция стандартов качества. Показатели качества продуктов и услуг. Методы управления (TQM, спираль качества) и контроля качества продуктов и услуг (6S, 7 инструментов контроля качества). Особенности управления качеством в сфере услуг.

Тема 6. Разработка нового продукта в операционном менеджменте

Современные тенденции в развитии систем разработки новых продуктов в организациях. Системный подход к созданию новой продукции: факторы, влияющие на конкурентоспособность продукта и риск его вывода на рынок, алгоритм разработки и вывода продукта на рынок, критерии и показатели оценки ценности продукта. Жизненный цикл продукта: ключевые характеристики, основные потребители продукта и задачи компании для каждого этапа. Типы кривых, описывающих жизненный цикл продукта. Особенности разработки услуг. Сервисный подход в операционном менеджменте. Технико-экономическая оценка целесообразности вывода нового продукта на рынок и его этапы.



5.2. Учебно – тематический план

Очная форма обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Введение в операционный менеджмент	24	8	4	4	16
2	Сущность операций и бизнес-процессов	52	20	10	10	32
3	Формирование операционных стратегий компании	28	12	6	6	16
4	Производственное планирование	28	12	6	6	16
5	Управление качеством продуктов	24	8	4	4	16
6	Разработка нового продукта в операционном менеджменте	24	8	4	4	16
В целом по дисциплине		180	68	34	34	112



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Введение в операционный менеджмент	Систематизация информации и ее представления по поводу определения объекта и предмета, методов операционного менеджмента. Выявление и обоснование основных отличительных черт и особенностей, присущих Операционному менеджменту, как самостоятельной дисциплине.	Дискуссия, разбор кейса
Сущность операций и бизнес-процессов	Рассмотрение различий между процессами производства продукции и услуг. Изучение зарубежного опыта управления производством: американская, японская и европейская модели менеджмента, а также ознакомление с современными технологиями и подходами к управлению производством. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Зарубежный опыт управления производством: американская, японская и европейская модели менеджмента.	Решение кейса, тестирование
Формирование операционных стратегий компании	Рассмотрение вопросов построения операционной стратегии, а также рассмотрение вопросов оценки и проектирования системы бизнес-процессов на основе стратегии предприятия. Классификация операционных стратегий. Алгоритм построения операционной стратегии.	Дискуссия, разбор кейса



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Производственное планирование	Цели и задачи планирования в операционном менеджменте, их влияние на ресурсы и производственный потенциал организации, каковы современные требования к целям организации и их основные характеристики. Они должны иметь представление о планировании ресурсного обеспечения деятельности организации. Общее представление о планировании деятельности организации. Формирование системы целей и планирование деятельности организации. Организация процесса планирования.	Дискуссия, разбор кейса
Управление качеством продуктов	Влияние показателей качества товаров и услуг на конкурентоспособность и потребительские характеристики продукции. Современный подход к понятию качества. Управление качеством продуктов и услуг. Методы контроля качества продуктов и услуг. Зарубежный опыт управления качеством продукции.	Дискуссия, разбор кейса, практическое задание
Разработка нового продукта в операционном менеджменте	Разработка продукта (товара и услуги) и содержание мероприятий организации на каждом из этапов жизненного цикла продукции, а также изучение алгоритма разработки и вывода продукта на рынок, критерии и показатели оценки ценности продукта.	Дискуссия, разбор кейса, практическое задание



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	Формирование характеристик продукта в течении жизненного цикла продукта. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) процесса проектирования продукта. Методы создания нового продукта с использованием информационных технологий.	



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Введение в операционный менеджмент	Понятие производственной системы, сервисной среды, операционных ресурсов. Особенности разработки и реализации управленческих решений в операционном менеджменте	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Сущность операций и бизнес-процессов	Идентификация системы бизнес процессов. Сущность процессного подхода в управлении и показатели эффективности управления процессами. Применение положений теории Э. Годратта к управлению операциями и процессами	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Формирование операционных стратегий компании	Прогнозирование, как основа для разработки операционной стратегии организации. Этапы разработки операционной стратегии. Взаимосвязь операционной стратегии с корпоративной, бизнес стратегий и функциональной стратегиями организации. Факторы, влияющие на выбор стратегии.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену
Производственное планирование	Цели и задачи планирования, их влияние на ресурсы, производственный потенциал и (производственные мощности) организации. Планирование ресурсного обеспечения деятельности организации. Организация процесса планирования на предприятии. Понятие и виды	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	производственных мощностей. Размещение производственных мощностей.	
Управление качеством продуктов	Показатели качества продуктов и услуг. Методы управления (TQM, спираль качества) и контроля качества продуктов и услуг (6S, 7 инструментов контроля качества). Особенности управления качеством в сфере услуг.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену
Разработка нового продукта в операционном менеджменте	Жизненный цикл продукта: ключевые характеристики, основные потребители продукта и задачи компании для каждого этапа. Типы кривых, описывающих жизненный цикл продукта. Особенности разработки услуг. Сервисный подход в операционном менеджменте. Технико-экономическая оценка целесообразности выведения нового продукта на рынок и его этапы	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену



6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные темы контрольных работ

1. Новые тенденции и технологии в развитии операционного менеджмента.
2. Построение операционной стратегии в условиях конкурентного рынка.
3. Интеграция операционного менеджмента с другими видами управления деятельностью организации.
4. Современные технологии управления цепями поставок в организации.
5. Управление логистикой в операционном менеджменте.
6. Управление проектами в операционном менеджменте.
7. Управление материально-товарными запасами в операционном менеджменте.
8. Роль системы управления бизнес-процессами в деятельности организации.
9. Планирование бизнес-процессов в организации на основе стандартов BPM.
10. Реинжиниринг бизнеса в операционном менеджменте.
11. Планирование производственных мощностей и проектирование инфраструктуры предприятия в операционном менеджменте.
12. Эволюция стандартов описания бизнес-процессов в международной практике (опыт применения, внедрение, разработка).
13. Характерные отличия в методиках разработки товаров и услуг.
14. Эволюция методов управления производственной деятельности предприятия.
15. Особенности проектирования продукции в операционном менеджменте.
16. Современные информационные системы управления организацией и стандарты их внедрения/применения в системе управления организацией.
17. Методы повышения качества товаров и услуг.
18. Опыт применения методик «бережливого производства» в систему управления производством на предприятии.
19. Особенности создания и внедрения системы «Канбан» в организации производства.
20. Описание бизнес-процессов на основе международных стандартов серии ISO 9000 и особенности их изменений в операционном менеджменте.

Дополнительная информация

Примеры тестовых заданий по дисциплине

1. Что является основной целью операционного менеджмента?
 - А) Максимизация рыночной стоимости акций компании.
 - Б) Эффективное преобразование ресурсов (входов) в готовую продукцию или услуги (выходы).
 - В) Разработка маркетинговой стратегии продвижения товара.



2. При выборе процессной стратегии, если продукт стандартизирован и выпускается в больших объемах, наиболее эффективным будет:

- А) Проектный процесс.
- Б) Непрерывный (поточный) процесс.
- В) Процесс, ориентированный на мелкосерийное производство.

3. Коэффициент использования мощности (Capacity Utilization) рассчитывается как:

- А) (Фактический объем выпуска) / (Проектная мощность) * 100%.
- Б) (Проектная мощность) / (Фактический объем выпуска) * 100%.
- В) (Объем запасов) / (Проектная мощность) * 100%.

4. Какой тип производства характеризуется высокой номенклатурой продукции, малыми объемами выпуска и использованием универсального оборудования?

- А) Массовое производство.
- Б) Серийное производство.
- В) Единичное (проектное) производство.

5. Что такое «Стандартные Операционные Карты»?

- А) Это документы, содержащие экономическую информацию о деятельности предприятия.
- Б) Это документы, описывающие шаги (элементы) в процедуре, которым необходимо следовать.
- В) Это документы, описывающие шаги анализа хозяйственной деятельности.

6. Дайте определение понятию «ценность».

- А) Ценность - совокупность свойств продукта, имеющих стоимость.
- Б) Ценность - совокупность свойств продукта, которые указаны в прайс-листе компании.
- В) Ценность - совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику.

7. Определите систему «Точно вовремя (just-in-time, JIT)».

- А) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве.
- Б) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в соответствии со временем работы поставщика.
- В) Это система, при которой изделия доставляются в нужное место.

8. Что такое визуальный контроль?

- А) Визуальный контроль - оценка качества изготовления продукции методом осмотра или тактильным способом.



Б) Визуальный контроль - оценка способа изготовления продукции.

В) Визуальный контроль - оценка времени изготовления продукции методом осмотра.

9. Как можно определить время такта?

А) Это интервал времени, через который потребитель требует заказанную продукцию от поставщика.

Б) Это интервал времени, через который производитель может выпускать продукцию.

В) Это интервал времени, через который потребитель требует замены продукции.

10. Определите понятие «Кайдзен».

А) Непрерывное совершенствование деятельности персонала по повышению квалификации.

Б) Непрерывное совершенствование деятельности с вовлечением всего персонала в постоянную работу по сокращению потерь.

В) Непрерывное совершенствование производственной деятельности.



Примеры практико-ориентированных заданий

1. Описание ситуации

Вы — руководитель сети кофеен «Бодрое утро». Владельцы сети обеспокоены: флагманская точка (кофейня в бизнес-центре) теряет выручку в «час пик» (с 8:30 до 10:00). Клиенты (офисные сотрудники) жалуются в приложении на долгое ожидание заказа (среднее время обслуживания выросло до 7–8 минут), некоторые уходят, не дождавшись, конкуренты переманивают посетителей.

Текущая организация процесса:

В кофейне работают: 1 бариста (готовит напитки), 1 кассир (принимает заказы и рассчитывает).

Оборудование: 1 профессиональная кофемашина (2 рожка).

Ассортимент: 70% заказов — кофе с собой, 30% — кофе + десерты/сэндвичи (требуют дополнительного времени на упаковку или подогрев).

Процесс: Клиент стоит в очереди → делает заказ кассиру → кассир передает задание бариста устно или стикером → бариста готовит напиток → кассир (если свободен) забирает заказ или бариста отдает сам.

2. Задание

Шаг 1. Анализ «Узкого места»

Проведите хронометраж (по описанию или расчетно):

Время приема заказа кассиром: 45 секунд.

Время приготовления напитка (эспрессо-основа + молоко): 1 минута 20 секунд.

Время упаковки/подогрева еды (дополнительно): 40 секунд (выполняет бариста в перерывах между подходами к кофемашине).

Время расчета/оплаты: 30 секунд.

Вопрос: Каков текущий такт процесса (через сколько секунд кофейня может обслужить одного клиента в час пик)? Где находится bottleneck (узкое место) — кассир или бариста? Ответ обоснуйте цифрами.

Шаг 2. Применение принципов Lean (Бережливое производство)

Владельцы требуют сократить время ожидания клиента (Lead Time) до 3,5 минут.

Выявите потери (муда) в текущем процессе. Опишите минимум 3 вида потерь, характерных для данной ситуации (например, ожидание, лишние перемещения, избыточная обработка).

Предложите изменение планировки (схематично) или перераспределение обязанностей, чтобы исключить найденные потери.

3. Редизайн процесса и расчет эффективности

Предложите новую схему обслуживания. Учитывая, что штатное расписание можно изменить (нанять второго бариста на 2 часа утром или обучить кассира работе на кофемашине), предложите вариант оптимизации.

Рассчитайте пропускную способность (количество клиентов в час) после внедрения ваших изменений.

Рассчитайте экономический эффект (условно):

Средний чек = 250 руб.

Текущие потери клиентов в час пик = 15 человек (уходят из-за очереди).

Сколько дополнительной выручки в день (только за утренний час пик) принесет ваше решение?

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации



Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Характеристика и факторы выбора производственных операционных стратегий.
2. Характеристика и факторы выбора операционных стратегий в сфере услуг.
3. Виды и содержание операционных стратегий, их значение для управления организациями.
4. Взаимозависимость управления операционными стратегиями и стратегического менеджмента.
5. Принципы, критерии и эффективность стратегического размещения производственных мощностей.
6. Принципы стратегического и операционного менеджмента в организации сервисных систем и процессов обслуживания.
7. Принципы, анализ организации и эффективность современных систем организации «точно во время».
8. Анализ операций и критериев эффективности процессов проектирования продукции.
9. Принципы и концепции формирования современных технологических процессов.
10. Типы производств и современные подходы управления операциями.
11. Современные модели проектирования продукции и задачи стратегического менеджмента.
12. Модели инновационных процессов и эффективность операционного менеджмента.
13. Технологичность, эффективность и конкурентоспособность на операционном уровне в современном бизнесе.
14. Характеристика и эффективность статистических методов управления качеством.
15. Современные стандарты систем управления качеством и эффективность.
16. Характеристика и эволюция международных стандартов серии ISO 9000.
17. Роль и принципы системы управления качеством в операционном менеджменте.
18. Стратегические задачи повышения качества и конкурентоспособности на операционном уровне.
19. Концептуальные идеи управления качеством и их современное значение, тенденции развития и эффективность.
20. Состояние системы нормирования и эффективность операционного менеджмента.
21. Характеристика методов исследования трудовых процессов и их эффективность.
22. Возможности и ограничения методов нормирования труда и практика операционного менеджмента.
23. Повышение производительности труда и качество операционного менеджмента.
24. Методы и эффективность планирования труда на операционном уровне.
25. Сравнительная характеристика современных идей планирования труда и показателей оценки эффективности.



26. Содержание и задачи эффективной логистики в системе снабжения.
27. Возможности и задачи организации аутсорсинга в логистике и системы снабжения.
28. Организация, эффективность и риски логистики.
29. Принципы и эффективность организации закупок «точно во время» (just-in-time).
30. Тенденции и возможности глобализации логистики и стратегии бизнеса.
31. Принципы, ограничения и задачи планирования в логистике.
32. Идеи и возможности решения транспортных задач в снабжении.
33. Принципы планирования и управление производственными, сервисными и торговыми мощностями.
34. Направления повышения эффективности использования производственных, сервисных и торговых мощностей.
35. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и стратегии бизнеса.
36. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и бизнес-процессы.
37. Планирование производственных, сервисных и торговых мощностей и конкурентоспособность.
38. Характеристика и возможности видов производственных планов.
39. Возможности и задачи календарного планирования в современных производствах.
40. Характеристика и возможности методов прогнозирования и их использование в операционном менеджменте.
41. Характеристика организации, видов, целей и эффективности товарно-материальных запасов.
42. Эффективность и конкурентоспособность управления товарно-материальными запасами.
43. Задачи эффективного управления товарно-материальными запасами и минимизация рисков.
44. Характеристика современных систем планирования и моделей управления запасами в производстве.
45. Характеристика, ограничения и возможности методов анализа товарно-материальных запасов.
46. Принципы организации логистики в системах сбыта. Задачи организации логистики в системах сбыта.
47. Эффективность организации логистики в современных системах сбыта.
48. Влияние организации логистики в системах сбыта на конкурентоспособность бизнеса и эффективность деловых стратегий.
49. Тенденции и возможности глобализации логистики систем сбыта и стратегии



бизнеса.

50. Принципы, цели и эффективность планирования в логистике систем сбыта.

51. Идеи и возможности решения транспортных задач в логистике систем сбыта.

52. Характеристика принципов совершенствования бизнес-процессов.

53. Характеристика методов совершенствования бизнес-процессов.

54. Структуры и типы бизнес-процессов, характеристика и развитие методов их анализа.

55. Факторы эффективности совершенствования бизнес-процессов и операционного менеджмента.

56. Задачи, методы и современная практика реинжиниринга бизнес-процессов.

57. Анализ взаимосвязей и соответствия корпоративных и операционных стратегий.

58. Анализ взаимосвязи и соответствия деловых и операционных стратегий.

59. Анализ взаимосвязи и соответствия функциональных и операционных стратегий.

60. Анализ функций управления и практики операционного менеджмента.

61. Анализ систем менеджмента и их реализации на уровне операционного менеджмента.

62. Анализ современных технологий менеджмента и их эффективности на операционном уровне.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Кафедра операционного и отраслевого менеджмента

Дисциплина «Операционный менеджмент»

Факультет «Высшая школа управления»

Форма обучения очная

Семестр 6 Направление Менеджмент

**Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business
Administration (BBA).**

Бизнес и предпринимательство/ Business & Entrepreneurship»

Экзаменационный билет №

1. Теоретический вопрос (20 баллов)

Современные подходы в рационализации производственных систем (американский, японский и российский опыты). Как используются ключевые положения «Теории ограничений» в практике деятельности производственных организаций?



2. Тестовые задания (10 баллов)

1. Операционная эффективность – это _____

2. _____ Стратегия _____ процесса – _____ это _____

3. Бизнес – стратегия представляет собой:

- a. Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
- b. то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- c. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- d. план управления отдельной сферой деятельности компании
- e. дерево целей, отражающее развитие компании

4. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на:

- a. генерального директора
- b. главного бухгалтера
- c. руководителей подразделений
- d. вице-президента
- e. операционного директора

5. Методы постоянного улучшения производственных систем называется:

- a. Кайдзен
- b. Кайкаку
- c. Монодзукури
- d. TQM
- e. BPMN

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

Представьте, что вы являетесь руководителем небольшого предприятия, которое выпускает кухонную посуду.

1) Предложите по 3 ключевых финансовых и нефинансовых показателя, по которым вы будете судить об успешности вашего бизнеса. Как вы будете их измерять?

2) Предложите несколько показателей, по которым вы будете судить о качестве вашей продукции.

3) Какую из известных вам систем (методологий) управления качеством вы бы внедрили на своем предприятии и почему?



7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Чертыковцев, Валерий Кириллович Производственный и операционный менеджмент : учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 75 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/588703> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/588703> ISBN 978-5-534-14319-5 : 319.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f588703]
2. Трачук, А.В. Операционный менеджмент : Учебник / А.В. Трачук, А.А. Белайчук, С.А. Братченко [и др.]; под. ред. А.В. Трачук Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 360 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/959519> ISBN 978-5-406-15273-7. [БИК ID: RU\bookru\bibl\959519]
3. Трачук, А.В. Операционный менеджмент. Практикум : Учебное пособие / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Е.В. Арсенова [и др.]; под. ред. А.В. Трачук Электрон. дан. Москва : КноРус, 2020 276 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/936967> ISBN 978-5-406-03845-1. [БИК ID: RU\bookru\bibl\936967]

Дополнительная литература:

1. Павлова, И.В. Управление себестоимостью в производстве: операционный менеджмент : Учебное пособие / И.В. Павлова Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2024 55 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/953065> ISBN 978-5-466-05627-3. [БИК ID: RU\bookru\bibl\953065]
2. Стерлигова, Алла Николаевна Операционный (производственный) менеджмент : Учебное пособие / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики" 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 187 с. (Высшее образование) ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=458196> ISBN 978-5-16-020692-9 ISBN 978-5-16-106504-4 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2157704]
3. Макарова, Д.Д. Операционный менеджмент в гостиничном бизнесе : Учебник / Д.Д. Макарова, А.Э. Всесвятская, Б.И. Бакай, Н.А. Бугаец Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 318 с. Режим доступа: book.ru Internet



access <https://book.ru/book/961915> ISBN 978-5-406-15860-9. [БИК ID: RU\bookru\bibl\961915]

4. Кошелева, Анна Игоревна Операционный менеджмент в сфере туризма и гостеприимства : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 413 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=462826> ISBN 978-5-16-018510-1 ISBN 978-5-16-111510-7 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2192311]

Нормативные правовые акты:

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
5. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
6. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. 7. Электронные ресурсы БИК:



9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения данной дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетно-аналитических задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление воздействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают условия практикоориентированных, расчетно-аналитических и кейсовых заданий, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области инструментария и методологии решения проблем и поиска новых идей решения задач.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области решения нестандартных задач и поиска идей. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.



Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, на кафедре при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если



материал содержит новую и трудноусваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам. Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме – это вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по



структурированию информации. Составление графологической структуры – это продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением.

Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а



также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к групповой дискуссии

Подготовка к групповой дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. Данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами. Следует помнить, что задача докладчика – построить свое выступление так, чтобы оно стало фундаментом для последующей дискуссии.

Подготовка к решению кейсов

Одной из особенностей обучения бакалавров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.



Предполагается, что студент способен идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы конкретной компании, проанализировать их особенности, при необходимости смоделировать их. Далее, студент должен выявить возможные неэффективности (узкие места) отдельных бизнес-процессов и разработать план по повышению эффективности бизнес-процессов компании. При работе учитывается владение студентом понятийным аппаратом, знание основных терминов дисциплины, способность анализировать бизнес-процессы и моделировать их, используя различные нотации, а также умение разрабатывать действенные меры по оптимизации процессов.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.



10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
3. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.
4. Библиотека, читальный зал