

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 РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: DUi24rLrPJjAbYcq1RwcbBWg0CXLkSHY
Дата: 26.09.2025 г.

И.В. Солнцев, И.А. Рыбина

Операционный и отраслевой менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Профиль:

«Отраслевой менеджмент»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 03 от 16.12.2025 г.)

Одобрено

Кафедра операционного и отраслевого менеджмента

(протокол № 3 от 15.10.2025 г.)

© Москва 2026

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	5
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	9
5.3.	Содержание семинаров	10
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	15
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	31
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	59
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	61
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	64
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	74
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	76

1. Наименование дисциплины

«Операционный и отраслевой 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-9	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов	Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании	знать: ключевые принципы анализа реорганизации и оптимизации бизнес-процессов компаний различных отраслей. уметь: проводить описание проблемных бизнес-процессов, и на основе анализа разрабатывать комплексные решения по их реорганизации.
		Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга	знать: методы и инструменты проектного управления при проведении реинжиниринга бизнес-процессов различных отраслей уметь: руководить проектами реорганизации бизнес-процессов, оценивать их риски и выгоды
		Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений	знать: методы и инструменты анализа бизнес-процессов, особенности формирования рекомендаций по внедрению в них инноваций уметь: анализировать сложные операционные процессы, координировать проведение организационных изменений по внедрению инноваций
ПКП-2	Способность оценивать и организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного	Проводит исследование и оценку операционной деятельности организации и совершенствует её на основе процессного и проектного подходов	знать: основные концепции и методы процессного и проектного подходов в операционном менеджменте, способы и инструменты совершенствования операционной деятельности, и критерии ее эффективности уметь: оценивать эффективность операционной деятельности

	подходов		компаний различных отраслей по системе критериев на основе количественных и качественных показателей
		Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	знать: основные принципы, особенности классических и гибких методологий, критерии выбора подходящей методологии в зависимости от условий проекта уметь: внедрять смешанные методологии управления проектами, оценивать эффективность полученных результатов и деятельности команды в зависимости от отрасли

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Операционный и отраслевой менеджмент» относится к «Профилю "Отраслевой менеджмент"».

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 трудоёмкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа- Аудиторные занятия	68	68
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	52	52
Самостоятельная работа	112	112
В том числе курсовая работа/курсовой проект	24	-
Вид текущего контроля		
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 и отраслевой менеджмент: сущность, принципы, методы.

Сущность и основные понятия операционного менеджмента. Эволюция операционного менеджмента. Модель «5 Р операционного менеджмента». Производство и операция. Система управления производством товаров и услуг. Бизнес-процессы организации. Функции производственных процессов. Управление затратами организации. Стандарты качества для удовлетворения запросов клиентов. Принципы операционного менеджмента. Ключевые методы операционного менеджмента (организационные, административные, экономические, социальные). Бизнес-модель организации. Подходы к оценке эффективности. Риск-менеджмент. Современные цифровые продукты и технологические решения, их применение в управлении компаниями различных отраслей экономики.

Общероссийский классификатор видов экономической деятельности: развитие и существующие сложности. Особенности функционирования различных секторов экономики. Отраслевая структура народного хозяйства. Территориальное распределение отраслей. Обоснование важности отдельной отрасли в развитии национальной экономики. Национальные цели Российской Федерации. Принципы отраслевого менеджмента. Методы отраслевого менеджмента (анализ и планирование, технологии, качество и риски, управление человеческими ресурсами). Управленческие концепции отраслевого менеджмента.

Тема 2. Особенности управления операционной деятельностью в промышленности.

Производственный процесс. Операционная система предприятия. Методы и инструменты управления в промышленности. Отрасли производственной сферы (промышленность, агропромышленный комплекс, строительство). Структура промышленности (тяжелая, пищевая, легкая). Основные элементы промышленности. Ресурсная база промышленности. Кадровый потенциал. Обеспечение безопасности труда и экологичности. Современное состояние промышленности и перспективы развития.

Проблемы развития промышленности на современном этапе. Бизнес-модель промышленного предприятия. Критерии эффективности промышленной отрасли и промышленного предприятия. Государственная поддержка и регулирование. Реализация концепции импортозамещения. Управление рисками промышленного предприятия. Цифровая трансформация промышленности: тенденции и перспективы.

Тема 3. Специфика операционного менеджмента в социальной сфере

Понятие социальной сферы (здравоохранение, образование, социальное обеспечение). Нормативно-правовая база регулирования социальных услуг, бюджетных ограничений, стандартов лицензирования и аккредитации. Нематериальный и нематериально-релевантный характер услуг. Современные тенденции развития социальной сферы. Особенности операционного менеджмента в социальной сфере. Методы и инструменты операционного менеджмента в социальной сфере. Ресурсная база организаций социальной сферы. Особенности управления кадровым потенциалом в социальной сфере. Зависимость от человеческих ресурсов. Особенности финансирования социальной сферы. Формирование бизнес-модели организаций социальной сферы. Система показателей эффективности процессов социальной сферы. Государственная поддержка социальной сферы. Государственно-частное партнерство. Управление рисками организаций социальной сферы. Использование ИТ-технологий в социальной сфере.

Тема 4. Современный подход к операционному менеджменту в культуре и искусстве

Значение и роль культуры и искусства для устойчивого развития государства. Мультипликативность и взаимодействие культуры и искусства. Особенности управления операционными процессами в культуре и искусстве. Управление проектами в сфере культуры и искусства. Современные тенденции операционного управления в культуре и искусстве: цифровизация и диджитал-трансформация, персонализация услуг. Ресурсная база культуры и искусства. Пути повышения качества предоставления услуг. Показатели операционной эффективности организаций, занятых в культуре и искусстве. Оценка эффективности проектов в сфере культуры и искусства. Этические дилеммы реализации проектов. Государственная поддержка организаций и проектов, реализуемых в сфере культуры и искусства. Направления цифровизации в сфере культуры и искусства.

Тема 5. Особенности операционного менеджмента в индустрии спорта.

Роль спорта в современной экономике. Современные тенденции развития индустрии спорта. Структура индустрии спорта: производители оборудования и экипировки, профессиональные спортивные клубы, спортивные медиа, беттинг-компании. Роль государственного сектора в развитии индустрии спорта России. Особенности управления

операционными процессами в спортивных организациях. Методы и инструменты операционного управления в спорте. Ресурсы спортивных организаций. Формирование операционных затрат спортивных организаций. Управление кадровым потенциалом спортивных организаций. Государственная поддержка спорта. Использование инновационных технологий в управлении спортивными проектами. Особенности финансирования индустрии спорта. Оценка эффективности спортивных проектов. Управление рисками спортивных проектов. Пути повышения эффективности спортивных проектов.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Введение в операционный и отраслевой менеджмент: сущность, принципы, методы.	39	16	4	12	23
2	Особенности управления операционной деятельностью в промышленности.	37	14	4	10	23
3	Специфика операционного менеджмента в социальной сфере	36	14	4	10	22
4	Современный подход к операционному менеджменту в культуре и искусстве	34	12	2	10	22
5	Особенности операционного менеджмента в индустрии спорте.	34	12	2	10	22
	Итого	180	68	16	52	112

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Введение в операционный и отраслевой менеджмент: сущность, принципы, методы.	Эволюция операционного менеджмента. Управление затратами организации. Обеспечение качества производства. Стандарты качества для удовлетворения запросов клиентов. Особенности функционирования различных секторов экономики (производящие материальные блага и производящие услуги). Отраслевая структура народного хозяйства. Управленческие концепции отраслевого менеджмента. Особенности функционирования различных секторов экономики. Отраслевая структура народного хозяйства. Территориальное распределение отраслей. Обоснование важности отдельной отрасли в развитии национальной экономики. Национальные цели Российской Федерации. Методы отраслевого менеджмента (анализ и планирование, технологии, качество и риски, управление человеческими ресурсами).	Дискуссия, доклады. Решение задач, решение тестовых заданий, решение практических задач, разбор мини-кейсов, работа в команде.
Особенности управления операционной деятельностью в промышленности.	Отрасли производственной сферы (промышленность, агропромышленный комплекс, строительство). Структура промышленности (тяжелая, пищевая, легкая). Ресурсная база промышленности. Кадровый потенциал. Обеспечение безопасности труда и экологичности. Современное состояние промышленности и перспективы развития. Бизнес-модель промышленного предприятия. Критерии эффективности промышленной отрасли и промышленного предприятия.	Подготовка докладов, дискуссия, решение практических задач, решение тестовых заданий, кейсов, работа в командах
Специфика операционного менеджмента в социальной сфере	Нормативно-правовая база регулирования социальных услуг, бюджетных ограничений, стандартов лицензирования и аккредитации. Нематериальный и нематериально-релевантный характер услуг. Особенности управления кадровым потенциалом в социальной сфере. Система показателей эффективности процессов социальной сферы. Использование ИТ-технологий в социальной сфере.	Дискуссия, доклады, решение тестовых заданий, разбор мини-кейсов, практических задач и ситуаций, работа в команде.
Современный подход к операционному менеджменту в культуре и искусстве	Особенности управления операционными процессами в культуре и искусстве. Управление проектами в сфере культуры и искусства. Ресурсная база культуры и искусства. Показатели	Дискуссия, доклады, решение тестовых заданий, разбор мини-кейсов, практических

	операционной эффективности организаций, занятых в культуре и искусстве. Оценка эффективности проектов в сфере культуры и искусства. Государственная поддержка организаций и проектов, реализуемых в сфере культуры и искусства. Направления цифровизации в сфере культуры и искусства.	задач, работа в команде
Особенности операционного менеджмента в индустрии спорта.	Современные тенденции развития спорта. Структура индустрии спорта: производители оборудования и экипировки, профессиональные спортивные клубы, спортивные медиа, беттинг-компании. Роль государственного сектора в развитии индустрии спорта России. Особенности управления операционными процессами в спортивных организациях. Методы и инструменты операционного управления в спорте. Ресурсы спортивных организаций. Ресурсы спортивных организаций. Формирование операционных затрат спортивных организаций. Управление кадровым потенциалом спортивных организаций. Государственная поддержка спорта. Особенности финансирования спортивных мероприятий. Оценка эффективности спортивных проектов. Управление рисками спортивных проектов	Дискуссия, доклады, решение тестовых заданий, разбор мини-кейсов, практических задач, работа в команде.

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 и отраслевой менеджмент: сущность, принципы, методы.	1. Какие этапы включает в себя процесс операционного менеджмента?2. Как оценивается эффективность операционных процессов в организации?3. Какие методы и инструменты применяются для оптимизации операционных систем?4. Каким образом можно повысить качество продукции или услуг через оптимизацию операционных процессов?5. Какие факторы влияют на выбор методов управления в разных отраслях?6. Какие современные методы управления рисками и операционными изменениями наиболее эффективны?7. Как влияют гибкие методологии управления проектами (Scrum, Agile, Kanban) на операционный менеджмент?8. Назовите проблемы, с которыми сталкиваются предприятия и организации при использовании общероссийского классификатора видов экономической деятельности?9. Выделите особенности функционирования различных секторов экономики на современном этапе?10. Назовите и охарактеризуйте национальные цели Российской Федерации. 11. Выявите принципы и методы отраслевого менеджмента. 12. Выявите основные управленческие концепции отраслевого менеджмента	- работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.- работа с лекциями и конспектами;- работа с электронной библиотечной системой;- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;- подготовка к решению кейса- подготовка к выполнению курсового проекта
Особенности управления операционной деятельностью в промышленности.	1. Какие методы и инструменты управления операциями наиболее эффективны в промышленности?2. Как организовать и контролировать производственные процессы для повышения их эффективности?3. Какие методы анализа и мониторинга применяются для своевременного выявления проблем в операционной деятельности?4. В чем отличие административных и организационных методов управления операционной деятельностью в промышленности?5. Какие подходы к планированию ресурсов и логистике наиболее	- работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.- работа с лекциями и конспектами;- работа с электронной библиотечной системой;- составление плана и

	эффективны для промышленных предприятий?6. Как влияет автоматизация и цифровизация на производственную операционную деятельность?7. Какие функции операционного менеджмента наиболее критичны при запуске нового производственного процесса?8. Почему анализ издержек является неотъемлемой частью операционного менеджмента в промышленности? 9. Назовите основные вызовы отраслевого менеджмента в промышленности в условиях глобализации.	тезисов ответов на контрольные вопросы;- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;- подготовка к решению кейса- подготовка к выполнению курсового проекта
Специфика операционного менеджмента в социальной сфере	1. Как экономические и социальные факторы взаимодействуют в операционном менеджменте социальной сферы?2. Какова роль человеческого фактора, взаимоотношений внутри коллектива и мотивации сотрудников в социальной сфере?3. Каковы принципы создания благоприятных психологических и моральных условий труда для сотрудников социальной сферы?4. Как инновации и современные технологии, включая цифровизацию, влияют на операционный менеджмент в социальной сфере?5. Каким образом операционный менеджмент социальной сферы влияет на удовлетворенность клиентов и качество жизни населения?6. Дайте характеристику ресурсной базы организаций здравоохранения. 7. Как осуществляется государственная поддержка образования?8. Какие показатели характеризуют эффективность организаций, занятых в социальной сфере?	- работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.- работа с лекциями и конспектами;- работа с электронной библиотечной системой;- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;- подготовка к решению кейса- подготовка к выполнению курсового проекта
Современный подход к операционному менеджменту в культуре и искусстве	1. Как современные технологии (цифровизация, автоматизация, CRM-системы) меняют операционные процессы в культуре и искусстве? 2. В чем заключаются особенности управления операционными процессами в культуре и искусстве? 3. Как обеспечить высокое качество услуг и уникальный клиентский опыт в проектах в сфере культуры и искусства? 4. Как операционный менеджмент поддерживает инновации и креативность в этих отраслях? 5. Какая роль устойчивого развития и социальной ответственности в современном операционном менеджменте культуры и искусства? 6. Какие бизнес-модели и форматы в культуре и искусстве становятся наиболее успешными? 7. С помощью каких показателей можно оценить эффективность	- работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.- работа с лекциями и конспектами;- работа с электронной библиотечной системой;- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;- подготовка докладов и

	проектов в сфере культуры и искусства? 8. В какой степени цифровые платформы и данные помогают оптимизировать операционную деятельность и улучшить клиентский опыт в организациях культуры и искусства?	мультимедийных презентаций;- подготовка к решению кейса- подготовка к выполнению курсового проекта
Особенности операционного менеджмента в индустрии спорте.	1. Какие основные вызовы операционного управления возникают у профессиональных спортивных клубов при формировании ресурсной базы? 2. Проанализируйте способы формирования операционных затрат спортивной организации. 3. Какие статьи затрат наиболее критичны для финансовой устойчивости и как ими можно эффективно управлять?4. Разработайте пример организационной структуры для крупного спортивного комплекса. 5. Каким образом государственная поддержка влияет на финансовую модель профессионального и любительского спорта? Обсудите плюсы, минусы и возможные риски государственной поддержки. 6. Предложите инструменты управления кадровым потенциалом для спортивной организации, сталкивающейся с сезонностью, эмоциональным выгоранием и высокой текучестью тренеров и спортсменов. 7. Как изменяется подход к оценке эффективности спортивных проектов при внедрении инновационных технологий (например, использования VR- и big data-аналитики для развития лояльности болельщиков)?8. На конкретном примере объясните принципы управления рисками в спортивных организациях. Как минимизировать операционные риски, связанные с логистикой, погодными условиями или техническими сбоями?9. Каким образом спортивным организациям следует перестраивать свои операционные процессы и управление для поддержания эффективности?	- работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.- работа с лекциями и конспектами;- работа с электронной библиотечной системой;- составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы;- подготовка докладов и мультимедийных презентаций;- подготовка к решению кейса- подготовка к выполнению курсового проекта

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

Примерные вопросы тестирования

1. Что представляет собой операционный менеджмент?
 - а) Управление производством и операциями для повышения эффективности и качества продукции и услуг
 - б) Управление только финансовыми ресурсами организации
 - в) Управление рекламой и маркетингом
 - г) Управление кадровым потенциалом в условиях неопределённости

2. Основные функции производственных процессов включают:
 - а) Планирование, организация, контроль, регулирование и мотивация
 - б) Анализ рынка, разработка рекламы, продажи
 - в) Бухгалтерский учет и аудит
 - г) Создание инновационного продукта

3. Какие из перечисленных практик характерны для гибких методологий?
 - а) Непрерывная интеграция и тестирование
 - б) Жёсткое следование проектному плану
 - в) Работа в кросс-функциональных командах
 - г) Иерархическое управление и жёсткий контроль

4. Назовите преимущества гибких методологий в сравнении с классическими?
 - а) Скорость реакции на изменения
 - б) Высокая документация и формализация процессов
 - в) Акцент на взаимодействие с заказчиком
 - г) Фиксированный бюджет и сроки с самого начала

5. Какие инструменты и практики применяются в гибких методологиях?

- а) Постоянная коммуникация с заказчиком
- б) Частые релизы и обратная связь
- в) Документирование всех процессов до начала работ
- г) Самоорганизующиеся команды

6. Территориальное распределение отраслей экономики влияет на отраслевой менеджмент путем:

- а) Формирования региональных особенностей производства и управления
- б) Совокупности случайных факторов без влияния на управление
- в) Сокращения числа управленческих решений

г) Формирует возможности для кластеризации экономики

7. Какова роль систем обеспечения качества в операционном менеджменте?

- а) Повышать удовлетворенность клиентов и снижать издержки на брак и переделки
- б) Увеличивать операционные расходы
- в) Игнорировать контроль качества

г) Повышать потребительские свойства товаров и услуг

8. Отраслевой менеджмент отличается от операционного тем, что:

- а) Учитывает специфику деятельности конкретной отрасли и адаптирует методы управления
- б) Управляет только производственными процессами без учета отраслевых особенностей
- в) Не занимается управлением качеством

г) Занимается финансовыми вопросами в отдельно взятой отрасли

9. Что такое картирование бизнес-процессов?

- а) Создание схемы последовательности действий и участников процесса
- б) Анализ финансовых показателей компании
- в) Разработка маркетинговой стратегии

г) выявление узких мест операционной деятельности компании.

10. Проектный подход в операционном менеджменте предполагает:

- а) Управление уникальными временными задачами с конкретными целями
- б) Повторяющиеся рутинные операции
- в) Постоянное производственное планирование

г) анализ основных бизнес-процессов.

11. Какие показатели относятся к эффективности операционной деятельности?

а) Производительность труда

б) Себестоимость продукции

в) Уровень брака

г) Количество проведенных совещаний

12. Методы управления рисками в операционном менеджменте включают:

а) Количественный и качественный анализ рисков

б) Игнорирование рисков для ускорения процессов

в) Постоянное прогнозирование и мониторинг

г) Случайный выбор действий без оценки последствий

13. Стандартизация и сертификация качества направлены на:

а) Удовлетворение требований клиентов и повышение надежности продукции

б) Исключение контроля качества на производстве

в) Введение жестких правил, без учета изменений в процессах

14. Цифровизация в операционном менеджменте позволяет:

а) Оптимизировать процессы, сократить издержки и повысить прозрачность

б) Исключить необходимость руководства

в) Увеличить время исполнения операций

14. Какие показатели обычно используются для оценки эффективности промышленного предприятия?

а) Производительность труда

б) Себестоимость продукции

в) Удовлетворенность клиентов

г) Количество проведенных совещаний

д) Уровень брака

15. Что из перечисленного относится к основным элементам ресурсной базы промышленности?

а) Трудовые ресурсы

б) Материальные и технические средства

в) Интеллектуальная собственность и знания

г) Клиентская база и маркетинговые исследования

16. Какой этап НЕ относится к процессному подходу?
а) Определение ключевых процессов

- б) Формирование проектного плана разработки нового продукта
- в) Мониторинг и контроль процессов

г) Формирование команды проекта.

17. Какая технология позволяет моделировать операции и выявлять оптимальные пути их улучшения?

- а) Блок-схемы бизнес-процессов
- б) Тестирование продукта
- в) Стратегический анализ рынка

г) Технический анализ бизнес-процессов.

18. Какие принципы лежат в основе Scrum?

- а) Итеративная и инкрементальная разработка
- б) Строгое следование заранее утвержденному плану
- в) Тёплая обратная связь и взаимодействие команды
- г) Делегирование всех решений менеджеру

19. Государственная поддержка промышленности может включать:

а) Финансовые субсидии и налоговые льготы

б) Регулирование экологических норм

в) Ограничение инновационных разработок

г) Обеспечение инфраструктурой и координация отраслей

20. Цифровая трансформация способствует:

- а) Повышению операционной эффективности и конкурентоспособности
- б) Увеличению операционных затрат без роста производительности
- в) Уменьшению риска простоев благодаря предиктивному обслуживанию
- г) Снижению значимости человеческого фактора в управлении

21. Главной особенностью в работе спортивной организации можно признать:

- а) Структуру активов
- б) Зависимость от спортивного результата
- в) Особенности взаимоотношений с потребителями
- г) Все перечисленное

22. Главный актив спортивного клуба, который прямо или косвенно генерирует все входящие денежные потоки, но при этом не отражается в отчетности, это:

- а) Стадион

б) Болельщики

в) Игроки

г) Капитал

23. Главным активом компании-производителя спортивной экипировки можно признать:

а) Бренд

б) Магазины

в) Оборудование

г) Сотрудников

24. Основная статья затрат для компаний, работающих в сфере культуры и искусства:

а) Приобретение оборудования

б) Закупка материалов

в) Заработная плата

г) Налоговые платежи

25. Основной источник финансирования большинства государственных организаций социальной сферы:

- а) Продажа акций на бирже
- б) Плата за услуги по рыночным ценам
- в) Бюджетные ассигнования разных уровней бюджета
- г) Банковские кредиты

26. Какой источник доходов чаще всего включается в бизнес-модель некоммерческой организации социальной сферы:

- а) Продажа лицензий на программное обеспечение
- б) Спонсорские и благотворительные пожертвования
- в) Спекулятивные операции с деривативами
- г) Доход от экспорта природных ресурсов

27. Какой показатель относится к социально-результативным индикаторам эффективности:

- а) Уровень удовлетворенности получателей услуг
- б) Размер налоговых льгот организации
- в) Количество проверок контролирующих органов
- г) Средний срок погашения кредитов

28. Какой инструмент чаще всего применяется государством для поддержки организаций социальной сферы:

- а) Установление монопольно высоких цен
- б) Предоставление субсидий и субвенций
- в) Запрет на использование грантов
- г) Увеличение таможенных пошлин

29. Какой пример лучше всего иллюстрирует проект ГЧП в социальной сфере:

- а) Строительство и эксплуатация школы частной компанией по долгосрочному контракту с государством
- б) Покупка частной клиникой оборудования без участия государства
- в) Открытие частного магазина одежды
- г) Выдача микрокредитов индивидуальным предпринимателям без госучастия

30. Какой шаг является обязательным элементом процесса управления рисками:

- а) Игнорирование маловероятных угроз
- б) Только интуитивная оценка проблем
- в) Идентификация, оценка и выбор мер реагирования
- г) Полный отказ от документов и регламентов

31. Какое преимущество дает внедрение ИТ-технологий в социальной сфере:

- а) Увеличение бюрократической нагрузки
- б) Снижение прозрачности процессов
- в) Повышение доступности и удобства получения услуг для граждан
- г) Сокращение числа каналов связи с населением

32. Примером цифровизации социальной сферы является:

- а) Увеличение бумажной отчетности учреждений
- б) Введение электронной записи на прием к врачу через портал госуслуг
- в) Отказ от любых баз данных
- г) Полный перевод всех процедур только в очную форму

Примерные темы для докладов:

Для темы 1

1. Эволюция концепции операционного менеджмента: от классического процесса к гибридным моделям на базе искусственного интеллекта
2. Роль стратегического планирования и интеграции производственных стратегий в рыночных изменениях

3. Информационные технологии и облачные решения в совершенствовании операционных методов управления
4. Современные методы тотального управления качеством (TQM) и их интеграция в бизнес-модели отраслевого менеджмента
5. PESTLE-, SWOT- и BSC-анализ как инструменты принятия решений и оценки эффективности операционной деятельности
6. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов: современные практики, риски и вызовы
7. Формирование и оптимизация кадрового резерва на основе нотации SIPOC
8. Экономическая безопасность и устойчивое развитие компаний через операционный менеджмент (ESG, ROMI, CreditMetrics)
9. Международные стандарты управления операционной системой и их адаптация в национальных экономиках
10. Территориально-пространственное распределение отраслей в Российской Федерации.
11. Интеграция проектного управления и аналитических платформ в современных отраслевых бизнес-моделях
12. Гибридное управление: синергия человеческого фактора и искусственного интеллекта в операционном менеджменте
13. Разработка и применение KPI и системы сбалансированных показателей (BSC) в операционном менеджменте на предприятиях различных отраслей
14. Управление рисками и устойчивое развитие в отраслевом менеджменте: новые подходы и инструменты.
15. Применение проектного и процессного управления для ускорения инноваций и повышения гибкости бизнеса.
16. Социально-экологическая ответственность как фактор конкурентоспособности и эффективности отраслевого менеджмента.
17. Трансформация управленческих компетенций операционных менеджеров в эпоху цифровизации и быстрых изменений в различных отраслях.

18. Аналитика и искусственный интеллект в операционном управлении: возможности и вызовы применения

Для темы 2

1. Применение цифровых двойников и IT-технологий для повышения операционной эффективности промышленных предприятий: методы и практические кейсы.
2. Цифровая трансформация производственных систем и ее влияние на управление персоналом и производительностью
3. Бережливое производство в условиях жесткой конкуренции: новые контринтуитивные подходы и методологии.
4. Методы интеграции операционных и бизнес-процессов на промышленном предприятии: проблемы и решения.
5. Управление рисками в операционной деятельности промышленного предприятия в контексте цифровизации и автоматизации.
6. Влияние импортозамещения и локализации производства на операционное управление и технологическую устойчивость предприятий.
7. Прогнозирование операционных показателей через Big Data и аналитические платформы в промышленности.
8. Роль стандартов и сертификаций качества в повышении операционной эффективности промышленных предприятий.
9. Рационализация ресурсной базы и оптимизация производственной цепочки как фактор повышения устойчивости промышленного предприятия.
10. Модернизация систем технического обслуживания и их влияние на сокращение времени простоя и повышение операционной стабильности

К теме 3.

1. Цифровая трансформация операционного менеджмента в организации здравоохранения: влияние на качество и доступность социальных услуг
2. Инновационные методы управления кадровым потенциалом в социальной сфере в условиях бюджетных ограничений
3. Внедрение систем оценки и управления качеством социальных услуг с использованием международных стандартов и национальных нормативов.
4. Управление проектами оптимизации операционной деятельности в региональных центрах социального обслуживания населения.
5. Стратегии обеспечения устойчивого развития и социальной ответственности в операционном менеджменте некоммерческих организаций.
6. Внедрение и влияние цифровизации и IT-технологий на операционные процессы в организациях социальной сферы.
7. Управление человеческими ресурсами в социальной сфере: современные HR-тренды, психоэмоциональное благополучие и мотивация персонала.
8. Интеграция ESG-принципов (экологические, социальные и управленческие стандарты) в операционный менеджмент социальных учреждений.
9. Система оценки качества социальных услуг и стандартизация в условиях бюджетных ограничений.
10. Управление изменениями и адаптация операционных процессов при трансформации социальной сферы в ответ на цифровые и демографические вызовы.
11. Система финансирования операционной деятельности организаций социальной сферы.

К теме 4.

1. Влияние цифровой трансформации и искусственного интеллекта на операционное управление в культуре и искусстве.
2. Гибридные бизнес-модели в проектах, реализуемых в сфере искусства, и их роль в системе операционного менеджмента.

3. Использование больших данных и аналитики для прогнозирования спроса и оптимизации ресурсов в искусстве.
4. Специфика управления качеством в операционных процессах сферы искусства: стандартизация и инновации.
5. Влияние искусственного интеллекта и автоматизации на операционные процессы в организациях культуры: возможности и вызовы.
6. Экономика впечатлений и роль оперативного менеджмента в формировании уникального клиентского опыта в сфере искусства.
7. Диджитал-трансформация отрасли культуры и искусства: применение big data и аналитики для прогноза поведения клиентов .
8. Социальная и экологическая ответственность в операционном менеджменте организаций сферы культуры и искусства.
9. Управление талантами и креативным потенциалом в цифровую эпоху: особенности мотивации и удержания сотрудников в сфере культуры и искусства.
10. Формирование системы финансирования проектов, реализуемых в сфере культуры и искусства.
11. Участие государства и частного капитала в развитии организаций и проектов в сфере культуры и искусства.

К теме 5.

1. Роль спорта в современной экономике.
2. Экономические риски, влияющие на устойчивость спортивных организаций.
3. Современные тенденции развития спортивной индустрии в операционном менеджменте.
4. Особенности операционных процессов в спортивных организациях.
5. Методы и инструменты операционного управления, применяемые для повышения эффективности спортивных проектов.

6. Эффективное управление ресурсами (техническими, человеческими, финансовыми) в спортивной организации.
7. Особенности управления кадровым потенциалом в спорте, связанные с сезонностью, спецификой тренировочного процесса и мотивацией спортсменов.
8. Государственная поддержка, направленная на развитие спорта: возможности и риски.
9. Преимущества и сложности использования инновационных технологий (например, цифровых платформ, big data) в управлении спортивными проектами.
10. Показатели эффективности для оценки успешности спортивных мероприятий и как они интегрируются в систему управления.
11. Риски, которые необходимо учитывать при проведении крупных спортивных проектов, способы их минимизации.
12. Финансовые модели и методы контроля, которые применяются для обеспечения эффективного финансирования спортивных мероприятий.

Дополнительная информация

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (выполнение обсуждения вопросов и тем в соответствии с планами семинарских занятий; обсуждение заданий для самостоятельной работы; опрос студентов по пройденному материалу; участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины; выполнение студентом практико-ориентированных и ситуационных задач.

Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

№	Формы текущего контроля	Количество баллов
1.	Доклады по ключевым понятиям дисциплины	4
2.	Посещение лекций и семинаров	6
3.	Работа в команде	4
4.	Тестирование	6
5.	Решение кейсов и практических заданий	10
6.	Решение задач	10
Итого		40

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

ПКН-9 Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов

1) Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: ключевые принципы анализа реорганизации и оптимизации бизнес-процессов компаний различных отраслей.

Уметь: проводить описание проблемных бизнес-процессов, и на основе анализа разрабатывать комплексные решения по их реорганизации.

Типовые контрольные задания

Задание 1. Составьте для компании, занятой в пищевой промышленности, план оптимизации основных бизнес-процессов компании

Задание 2. Компания «СтройСервис» — среднее строительное предприятие с годовым оборотом 200 млн рублей. В качестве проблемы выявлена неэффективная работа подрядчиков, дублирование процессов и задержки сроков сдачи объектов. Компания планирует провести реорганизацию бизнес-процессов с целью оптимизации ресурсов, сокращения временных затрат и повышения качества.

Вопросы для решения:

1. На основе принципов анализа бизнес-процессов определить основные проблемные участки (узкие места) компании.
2. Предложить изменения и методы оптимизации процессов с обоснованием их влияния.
3. Рассчитать потенциальное сокращение времени на реализацию одного проекта, если общие временные затраты сейчас составляют 180 дней, а оптимизация позволит снизить время на 25%.

4. Оценить рост производительности труда, если количество одновременно реализуемых проектов увеличится с 2 до 3 при сохранении качества

Задание 3. Выберите компанию, занятую в сфере предоставления социальных услуг, выявите проблемные бизнес-процессы, проведите их описание с помощью графических моделей и предложите рекомендации по их реорганизации

Задание 4. Компания «ТехноПлюс» — производитель электроники, столкнулась с проблемой длительных сроков производства и высокой долей брака. После анализа выявлено, что основные причины — избыточные этапы согласования, нечеткое распределение ответственности и устаревшие методы контроля качества.

Вопросы для решения:

1. Провести краткое описание проблемных бизнес-процессов на основе приведенной ситуации.
2. На основе анализа предложить комплексные решения по реорганизации, направленные на улучшение эффективности.
3. Предположим, что текущая средняя длительность производственного цикла — 90 дней. Предполагается сокращение цикла на 30% после реорганизации. Рассчитайте новый срок.
4. Если коэффициент брака составляет 12% от выпускаемой продукции, а после внедрения новых процедур ожидается снижение до 5%, оцените количественное снижение дефектной продукции при объеме выпуска 10 000 единиц.

2) Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы и инструменты проектного управления при проведении реинжиниринга бизнес-процессов различных отраслей

Уметь: руководить проектами реорганизации бизнес-процессов, оценивать их риски и выгоды

Типовые контрольные задания

Задание 1. Производственная компания по выпуску электроники разрабатывает план увеличения объема производства с минимальным увеличением затрат. Имеется низкий уровень доверия между отделами и недостаточная автоматизация процессов.

Вопросы:

1. Провести анализ структуры производственного планирования и коммуникаций.

2. Определить ключевые проблемы и предложить пути их устранения с использованием цифровых технологий.

3. Разработать дорожную карту внедрения изменений.
Критерии: аналитичность, применимость цифровых решений, детальность плана, влияние на командное взаимодействие

Задание 2. Агентство с 50 сотрудниками тратит на кадровое обучение 1 млн руб. в год. Отток кадров составляет 20%. Внедрение новой программы мотивации оценивается в 0,8 млн руб./год, ожидается снижение текучести до 10%, рост производительности на 15%. Средний заработок сотрудника - 1,2 млн руб./год.

Вопросы для решения:

1. Рассчитайте экономию на удержании и дополнительную выработку, сумму выгод и затрат.
2. Оцените эффективность программы

Задание 3. Пищевое предприятие сталкивается с рисками несоответствия продукции экологическим и санитарным стандартам, что влияет на репутацию и финансовые результаты.
Вопросы для решения:

1. Оценить существующие риски и выявить их причины.
2. Разработать стратегию управления рисками с учетом отраслевых особенностей.
3. Предложить систему контроля качества на всех этапах производства.

Задание 4. Завод сталкивается с частыми задержками отгрузки продукции, что ведет к потере клиентов и дополнительным затратам. Необходимо провести анализ операционной деятельности и предложить решения для повышения эффективности.
Вопросы для решения:

1. Составить карту текущего процесса отгрузки.
2. Выявить узкие места и причины задержек.
3. Разработать предложения по оптимизации и внедрению системы управления рисками.
4. Оценить потенциал повышения производительности и снижения издержек.

3) Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы и инструменты анализа бизнес-процессов, особенности формирования рекомендаций по внедрению в них инноваций

Уметь: анализировать сложные операционные процессы, координировать проведение организационных изменений по внедрению инноваций

Типовые контрольные задания

Задание 1. Компания «ЭкоТех» занимается производством экологически чистых товаров. При анализе бизнес-процессов выявлена высокая себестоимость и затраты времени на подготовку материалов к производству, а также неэффективное взаимодействие между отделами закупок и производства. Руководство хочет оптимизировать процессы и внедрить инновации для повышения операционной эффективности.

Вопросы для решения:

1. Описать проблемные участки бизнес-процессов, используя методы визуального и качественного анализа (например, BPMN и диаграмму Исикавы).
2. Провести анализ причин затруднений и предложить комплекс инновационных решений по автоматизации, оптимизации коммуникаций и стандартизации процедур.
3. Рассчитать потенциальное сокращение времени производственного цикла, если текущий цикл 60 дней, а внедрение инноваций позволит сократить время на 20%.
4. Определить, как внедрение автоматизированной системы управления закупками снизит издержки на 15%, если текущие расходы составляют 10 млн руб./год. Рассчитать сэкономленную сумму.

Задание 2. В учреждении культуры (музей современного искусства) запланировано внедрение цифровой платформы для организации выставок и взаимодействия с посетителями. Цель — повысить эффективность работы, увеличить аудиторию и сделать процессы более прозрачными и удобными. Для этого требуется провести изменения в структуре и работе персонала, интегрировать ИТ-решения в существующую программу, наладить новые каналы коммуникации и преодолеть сопротивление части сотрудников инновациям.

Вопросы для обсуждения

1. Какие задачи являются наиболее приоритетными при изменении операционных процессов в учреждении культуры?
2. Как определить сопротивление инновациям и как его минимизировать?
3. Какие показатели помогут оценить успех интеграции цифровых решений?
4. Как ИТ-решения изменяют взаимодействие с посетителями и партнерами в современной сфере искусства?

5. Какие методы коммуникации эффективны для сплочения коллектива во время организационных изменений?

6. Какие инновационные проекты реализованы в культуре/искусстве в последние годы?

Задание 3. Онлайн-агентство разрабатывает систему персонализированных рекомендаций с бюджетом 3 млн руб. Ежегодный оборот компании — 50 млн руб. Система ожидается увеличить конверсию на 7% и удержание клиентов на 5%. Средняя прибыль с клиента — 5000 руб.

Рассчитайте:

1. Прогнозируемый прирост прибыли и срок окупаемости системы
2. Оцените влияние персонализации на финансовые показатели.

ПКП-2 Способность оценивать и организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов

1) Проводит исследование и оценку операционной деятельности организации и совершенствует её на основе процессного и проектного подходов

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные концепции и методы процессного и проектного подходов в операционном менеджменте, способы и инструменты совершенствования операционной деятельности, и критерии ее эффективности

Уметь: оценивать эффективность операционной деятельности компаний различных отраслей по системе критериев на основе количественных и качественных показателей

Типовые контрольные задания

Задание 1. Оценить эффективность инвестиционного проекта (рассчитать NPV , Индекс прибыльности (PI) и срок окупаемости) по строительству стадиона, обладающего следующими характеристиками:

Стоимость строительства, руб.	200 000 000
Вместимость	13 000
Ложи, шт.	5
Абонементы, % от вместимости	40%
Заполняемость (места, оставшиеся после продажи абонементов)	70%
Стоимость одного билета, руб.	600
Среднее число матчей в год	22
Стоимость абонемента, руб.	5000
Аренда одной ложи в год, руб.	3 000 000

Число мероприятий на арене (концерты, выставки) в год	5
Стоимость аренды за одно мероприятие, руб.	2 500 000
Продажа права наименования, руб. в год (инфляцию не учитывать)	40 000 000
Операционные расходы, % от годовой выручки без учета нейминга	20%
Темп роста доходов и расходов (за исключением продажи права наименования)	8%
Ставка дисконтирования	10%

Задание 2. Образовательное учреждение стремится повысить эффективность кадрового менеджмента посредством цифровизации.

Вопросы для решения:

1. Внедрить ИТ-решения для автоматизации процессов управления персоналом.
2. Разработать дорожную карту внедрения одного бизнес-процесса в области кадрового менеджмента, обосновать, почему его выбрали

Задание 3. Медицинский центр испытывает проблемы с длительным временем ожидания пациентов, недостаточной загруженностью специалистов и неэффективным использованием ресурсов. Руководство поручило провести анализ операционной деятельности и внедрить мероприятия по её совершенствованию.

Вопросы для решения:

1. Составить картину текущих ключевых бизнес-процессов (прием пациентов, диагностика, лечение и выписка).
2. Определить узкие места и причины задержек (например, длительное ожидание, дублирование операций, нерациональное распределение ресурсов).
3. Предложить мероприятия по оптимизации процессов с применением принципов процессного управления (автоматизация записи, балансировка нагрузки, сокращение лишних операций).
4. Определить ключевые показатели эффективности для оценки изменений (среднее время ожидания, коэффициент загрузки врачей, уровень удовлетворенности пациентов).
5. Оценить эффективность введенных мероприятий на основе данных по КРІ через 3 месяца после внедрения.

Задание 4. Рассчитайте операционную эффективность спортивного мероприятия при следующих условиях: затраты на проект — 20 млн руб., доходы — 27 млн руб., риски неполной продажи билетов — 15%. Как можно повысить устойчивость мероприятия?

2) Управляет проектами на основе классических и гибких методологий

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные принципы, особенности классических и гибких методологий, критерии выбора подходящей методологии в зависимости от условий проекта

Уметь: внедрять смешанные методологии управления проектами, оценивать эффективность полученных результатов и деятельности команды в зависимости от отрасли

Типовые контрольные задания

Задание 1. Решите тест:

1. Какое из следующих утверждений относится к классической методологии управления проектами?

- а) Детальное планирование всех этапов проекта на ранних стадиях
- б) Инкрементальная поставка продукта
- в) Быстрая адаптация к изменениям требований
- г) Последовательное выполнение задач

2. Какие из перечисленных практик характерны для гибких методологий?

- а) Непрерывная интеграция и тестирование
- б) Жёсткое следование проектному плану
- в) Работа в кросс-функциональных командах
- г) Иерархическое управление и жёсткий контроль

3. В чем заключаются основные этапы классического (Waterfall) подхода?

- а) Инициация проекта
- б) Оценка MVP (минимально жизнеспособного продукта)
- в) Планирование, исполнение, мониторинг, завершение
- г) Непрерывный релиз продукта

4. Что характерно для подхода Kanban?

- а) Визуализация рабочих процессов
- б) Ограничение объёмов текущих задач
- в) Фиксированные сроки итераций
- г) Постоянное улучшение рабочего процесса

5. Какие инструменты и практики применяются в гибких методологиях?

- а) Постоянная коммуникация с заказчиком

- б) Частые релизы и обратная связь
- в) Документирование всех процессов до начала работ
- г) Самоорганизующиеся команды

Задание 2.

Компания-разработчик программного обеспечения получила заказ на создание новой системы управления для крупного банковского клиента. Проект требует соблюдения строгих требований безопасности, полного документирования всех этапов, а также соответствия нормативным актам. При этом сроки реализации достаточно четко определены, а изменения в требованиях должны быть минимальными. В то же время, клиент заинтересован в запуске некоторых функций как можно раньше и готов к итеративному развитию продукта после основной реализации.

Вопросы для анализа:

1. Какую методологию (классическую Waterfall или гибкую Agile) вы бы рекомендовали для начальной фазы проекта и почему?
2. Какие преимущества и недостатки каждой из методологий в контексте данного проекта?
3. Как можно совместить подходы для достижения баланса между требованиями заказчика и необходимостью гибкости?
4. Какие критерии важны для выбора методологии в условиях регуляторных требований и ожидаемой динамики проекта?
5. Какие риски могут возникнуть при выборе неправильной методологии и как их минимизировать?

Задание 3. В вузе существует проблема с длительными процедурами оформления документов, низкой степенью цифровизации образовательных и административных процессов, а также ограниченной прозрачностью для студентов и преподавателей. Руководство принимает решение внедрить инновационные технологии для повышения операционной эффективности.

Вопросы для решения :

1. Выявить основные операционные процессы, требующие инновационной трансформации (например, управление учебным процессом, документооборот, взаимодействие с абитуриентами).
2. Предложить конкретные инновационные решения (например, электронный документооборот, автоматизация расписания, цифровые платформы для взаимодействия).
3. Определить показатели эффективности (KPI) для оценки успешности внедрения (среднее время обработки заявки, уровень удовлетворенности, снижение затрат).

4. Разработать план оценки и мониторинга результатов внедрения инноваций.

Примеры практико-ориентированных заданий

Пример кейса:

Кейс 1 к теме 1.

Проанализируйте Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года (<http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>) и:

1. Предложите направления, по которым такие отрасли экономики как: промышленность, культура и искусство, спорт могут способствовать достижению национальных целей РФ.
2. Предложите показатели, с помощью которых можно измерить такое влияние.

Кейс 2 к теме 1.

Проанализируйте отраслевые документы развития, как-то:

1. Сводную стратегию развития обрабатывающей промышленности России до 2030 года и на период до 2035 года (<http://government.ru/news/49489/>)

2. Стратегию развития спортивной индустрии до 2035 года (<http://static.government.ru/media/files/hAdS1Ag79t4b0gc0fxhmA6MZb8VLbYGR.pdf>)

3. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 317 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры».

И:

1. Предложите возможные метрики эффективности реализации данных документов с учетом современных ограничений.

2. Предложите новые инструменты реализации данных программ развития

3. Предложите новые источники финансирования для данных программ.

Кейс 3 к теме 3.

Завод сталкивается с частыми задержками отгрузки продукции, что ведет к потере клиентов и дополнительным затратам. Необходимо провести анализ операционной деятельности и предложить решения для повышения эффективности.

Задание:

1. Составить карту текущего процесса отгрузки.

2. Выявить узкие места и причины задержек.

3. Разработать предложения по оптимизации и внедрению системы управления рисками.

4. Оценить потенциал повышения производительности и снижения издержек.

Кейс 4 к теме 3.

Завод по производству строительных смесей испытывает проблемы с обновлением производственного оборудования и технологий. Руководство рассматривает варианты привлечения государственной поддержки.

Задание :

1. Проанализировать законодательную базу и программы поддержки промышленности.
2. Оценить потенциальные выгоды и условия получения поддержки.
3. Подготовить обоснование для подачи заявки на привлечение финансирования.

Кейс 5 к теме 6.

Вам известны следующие данные по 1 месяцу работы фитнес-клуба:

Категория тренера	Ставка оплаты труда, руб.	Цена тренировки, руб.	Продано тренировок, шт.
Персональный тренер	700	1200	81
Мастер	900	1500	45
Премиум	1300	2000	16

Операционные расходы фитнес-клуба, руб./мес.	
Спортивный инвентарь	35 000
Ремонт помещения	21 000
Ремонт оборудования	7 000
Материалы, канцелярские товары, одежда	9 000

Рассчитать:

1. Рентабельность продаж
2. Себестоимость одной тренировки, используя средневзвешенное значение.

Пример ситуационной задачи:

Задача 1 к теме 2.

Первоначальные инвестиции инвестиционного проекта составили 300 млн руб. Доходы от инвестиций равны: 1-й год — 200 млн руб., 2-й год — 350 млн, 3-й год — 480 млн руб. Рассчитайте: — величину чистого дисконтированного дохода от инвестиций, индекса рентабельности и внутренней нормы рентабельности при годовой ставке дисконта 20%; — индекс рентабельности инвестиций; — внутреннюю норму рентабельности инвестиций. Сделайте выводы.

Задача 2 к теме 3.

Текстильное предприятие планирует провести реинжиниринг бизнес-процессов с целью сокращения времени производственного цикла и снижения затрат.

Исходные данные для задачи:

Текущий производственный цикл: 60 дней

Планируемое сокращение времени цикла на 25%

Годовой объем производства: 1000 изделий

Себестоимость одного изделия до реинжиниринга: 5000 руб.

Затраты на реинжиниринг (внедрение новых процессов, обучение) – 5 млн руб.

Прогнозируемое снижение себестоимости после реинжиниринга – 15%

Возможные риски при реинжиниринге:

Возможная задержка внедрения до 3 месяцев (урегулируется резервом времени)

Стоимость срыва сроков реализации – 500 тыс. руб. в месяц

Вероятность срыва сроков – 20%

Задание:

1. Рассчитайте новое время производственного цикла после реинжиниринга
2. Определите экономию себестоимости на одно изделие и общую экономию в годовом объеме производства
3. Рассчитайте общую выгоду за первый год с учётом затрат на реинжиниринг.
4. Оцените финансовые риски от возможной задержки и их влияние на выгоду (учитывая вероятность срыва сроков)
5. Сделайте вывод о целесообразности проведения реинжиниринга.

Задача 3 к теме 5.

Рекламное агентство планирует внедрить новую автоматизированную систему управления проектами и коммуникациями, что должно повысить эффективность и качество обслуживания клиентов, а также сократить операционные издержки.

Исходные данные:

Текущие годовые операционные расходы: 10 млн руб.

Ожидаемое снижение расходов после внедрения инноваций: 20%

Инвестиции на внедрение системы: 3 млн руб.

Прогнозируемый рост доходов от повышения качества и скорости работы: 15% от текущих доходов (текущие годовые доходы — 40 млн руб.)

Риски: возможные технические сбои первых 6 месяцев, которые могут привести к потере дохода в размере 1 млн руб. с вероятностью 30%.

Задание:

1. Рассчитайте экономию операционных расходов в год после внедрения инноваций.
2. Определите прирост доходов компании благодаря улучшению операционной деятельности.
3. Рассчитайте чистую прибыль (возврат) от внедрения инноваций с учетом инвестиций и прироста доходов.
4. Оцените величину ожидаемых рисков (потерь) с учетом вероятности сбоев.
5. Определите чистую ожидаемую доходность проекта с учетом рисков.
6. Сделайте вывод о целесообразности внедрения инноваций.

Задача 4 к теме 6.

Футбольный клуб имеет следующие ежемесячные расходы: зарплата игроков и тренерского штаба: 12 млн руб., аренда стадиона и инфраструктуры: 2 млн руб., амортизация оборудования: 500 тыс. руб., маркетинг и PR: 1,5 млн руб., медицинское и страховое обслуживание: 700 тыс. руб., прочие операционные расходы (логистика, питание и т.д.): 1,3 млн руб.

Задание:

1. Найдите общую сумму ежемесячных и годовых операционных затрат клуба.
2. Рассчитайте, какую долю (в процентах) от всех расходов составляет каждая статья.
3. Предложите 2 пути для снижения операционных затрат без снижения спортивных результатов.

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Основные проблемы, возникающие при внедрении процессного управления с учетом отраслевой специфики.
2. Структура затрат в различных отраслях экономики и специфика в управлении себестоимостью. Постоянные и переменные затраты. Точка безубыточности.
3. Концепция бережливого производства в операционном менеджменте компаний различных отраслей экономики

4. Показатели эффективности операционной деятельности с учетом отраслевой специфики
5. Отраслевые особенности оптимизации бизнес-процессов.
6. Риск-менеджмент в отраслях экономики.
7. Вызовы цифровизации, определяющие развитие операционного менеджмента. Баланс между технологиями и человеческим фактором .
8. Особенности стратегического планирования на основе сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card, BSC).
9. Критерии эффективности инвестиционных проектов. Модификация для различных отраслей экономики.
10. Вызовы и возможности различных отраслей экономики в условиях новых ограничений.
11. Критерии эффективности в промышленности.
12. Государственная поддержка промышленных предприятий. Реализация концепции импортозамещения.
13. Проблемы и перспективы цифровой трансформации промышленных предприятий.
14. Особенности операционного менеджмента в социальной сфере.

15. Управление человеческим ресурсами в здравоохранении.
16. Основные элементы бизнес-модели организации, занятой в образовании.
17. Система показателей эффективности процессов социальной сферы.
18. Современные ИТ-технологии в социальной сфере, используемые для повышения эффективности операционной деятельности.
19. Ключевые проблемы управления человеческими ресурсами в социальной сфере в условиях ограниченного бюджета.
20. Влияние цифровизации на контроль качества и удовлетворенности клиентов в социальной сфере.
21. Элементы бизнес-модели спортивной организации и особенности ее модификации в условиях внешнего давления
22. Структура затрат спортивной организации и возможности для управления себестоимостью.
23. Модели финансирования, применяемые спортивными организациями и компаниями, работающими в сфере культуры и искусства.
24. Показатели операционной эффективности организаций, занятых в культуре и искусстве.
25. Инструменты оптимизации распределения ресурсов в культуре и искусстве.

26. Особенности цифровой трансформации операционной деятельности спортивных организаций.
27. Пути повышения качества предоставляемых услуг в образовании.
28. Подходы к управлению проектами в сфере культуры и искусства.
29. Управление бизнес-процессами в спорте. Возможности оптимизации и автоматизации.
30. Инструменты финансирования сферы здравоохранения в условиях ограничений.
31. Модели государственной поддержки социальной сферы. Развитие и модификация в условиях ограниченного финансирования.
32. Экологическая ответственность в промышленности – ограничение или путь развития?
33. Использование больших данных и аналитики для оптимизации операционных процессов в организациях социальной сферы.
34. Оценка финансовой устойчивости компаний, представляющих различные отрасли экономики. Показатели, отражающие отраслевую специфику.
35. Система нормативных документов, регламентирующих развитие отдельных отраслей экономики.

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 и отраслевой менеджмент »

Факультет Высшая школа управления

Форма обучения очно-заочная

Направление 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: «Управление бизнесом»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

1. Выявите, к акие вызовы порождает цифровизация для операционного менеджмента и как можно обеспечить баланс между технологиями и человеческим фактором . (20 баллов)

2. Тестовые задания (10 баллов)

1.Какие из перечисленных практик характерны для гибких методологий?

- а) Непрерывная интеграция и тестирование
- б) Жёсткое следование проектному плану
- в) Работа в кросс-функциональных командах
- г) Иерархическое управление и жёсткий контроль

2. Какое из следующих утверждений относится к классической методологии управления проектами?

- а) Детальное планирование всех этапов проекта на ранних стадиях
 - б) Инкрементальная поставка продукта
 - в) Быстрая адаптация к изменениям требований
 - г) Последовательное выполнение задач
- [if !supportLineBreakNewLine]

3. Методы управления рисками в операционном менеджменте включают:

- а) Количественный и качественный анализ рисков
- б) Игнорирование рисков для ускорения процессов
- в) Постоянное прогнозирование и мониторинг
- г) Случайный выбор действий без оценки последствий

4. Стандартизация и сертификация качества направлены на:

- а) Удовлетворение требований клиентов и повышение надежности продукции
- б) Исключение контроля качества на производстве
- в) Введение жестких правил, без учета изменений в процессах

5. Какие показатели обычно используются для оценки эффективности промышленного предприятия?

а) Производительность труда

б) Себестоимость продукции

в) Удовлетворенность клиентов

г) Количество проведенных совещаний

д) Уровень брака

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

Оценить эффективность инвестиционного проекта (рассчитать NPV , Индекс прибыльности (PI) и срок окупаемости) по строительству стадиона, обладающего следующими характеристиками:

Стоимость строительства, руб.	200 000 000
Вместимость	13 000
Ложы, шт.	5
Абонементы, % от вместимости	40%
Заполняемость (места, оставшиеся после продажи абонементов)	70%
Стоимость одного билета, руб.	600
Среднее число матчей в год	22
Стоимость абонементов, руб.	5000
Аренда одной ложи в год, руб.	3 000 000

Число мероприятий на арене (концерты, выставки) в год	5
Стоимость аренды за одно мероприятие, руб.	2 500 000
Продажа права наименования, руб. в год (инфляцию не учитывать)	40 000 000
Операционные расходы, % от годовой выручки без учета нейминга	20%
Темп роста доходов и расходов (за исключением продажи права наименования)	8%
Ставка дисконтирования	10%

Примерные темы курсовой работы /курсового проекта

Примерные темы курсового проекта

1. Разработка и внедрение системы бережливого производства на промышленном предприятии с учетом современных цифровых технологий

2. Анализ и оптимизация операционных бизнес-процессов компании с применением BPMN и методов операционного консалтинга

3. Оценка эффективности использования CRM-систем и автоматизации операционных процессов в розничном бизнесе

4. Построение модели устойчивого операционного менеджмента с использованием ESG-критериев в промышленной компании

5. Управление изменениями и инновациями в операционной деятельности: методы повышения адаптивности организации

6. Финансовое планирование и бюджетирование операционных затрат с применением современных аналитических инструментов
7. Разработка стратегии операционного развития для компании креативной индустрии с учетом специфики рынка и инноваций
8. Применение методов анализа риска и управления ими в операционной деятельности промышленного предприятия
9. Внедрение системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки операционной эффективности и принятия управленческих решений компании
10. Организация операционной деятельности в сфере туризма с акцентом на повышение качества услуг и удовлетворенность клиентов
11. Разработка комплексной системы управления качеством продукции на основе современных российских и международных стандартов
12. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов в социальной сфере с учетом особенностей кадровой мотивации и качества услуг
13. Анализ и оптимизация логистических процессов на предприятии с применением цифровых технологий и автоматизации
14. Моделирование бизнес-процессов: цели, задачи, основные подходы, методы и инструменты
15. Анализ бизнес-процессов: цели, задачи, основные подходы и методы

16. Управление эффективностью бизнес-процессов: цели, задачи, основные подходы, методы и инструменты
17. Основные принципы автоматизации бизнес-процессов компании
18. Построение систем управления бизнес-процессами на основе информационных систем класса BPMS
19. Проектирование и перепроектирование бизнес-процессов: цели, задачи, основные подходы, методы и инструменты
20. Анализ и совершенствование бизнес-модели предприятия тяжелой промышленности с учетом цифровизации производства.
21. Управление операционной эффективностью в агропромышленном комплексе: проблемы и перспективы развития.
22. Влияние государственной поддержки и регулирования на инновационные процессы в пищевой промышленности.
23. Операционное управление кадровым потенциалом в системе здравоохранения в условиях бюджетных ограничений.
24. Операционные модели повышения качества предоставления социальных услуг с использованием ИТ-технологий.
25. Оценка операционной эффективности креативных проектов на основе современных методов управления.

26. Цифровая трансформация сферы культуры и искусства: влияние технологий больших данных на операционные процессы.
27. Особенности управления операционной деятельностью спортивных организаций в современных условиях.
28. Анализ бизнес-моделей профессиональных спортивных клубов и факторов их устойчивого развития.
29. Персонализация услуг в сфере культуры и искусства как фактор повышения операционной эффективности.
30. Разработка и внедрение модели цифровой трансформации операционной деятельности промышленного предприятия
31. Оценка и оптимизация операционных процессов в социальной сфере с использованием ИТ-инструментов
32. Анализ устойчивости бизнес-модели спортивной организации в условиях социальной ответственности
33. Оценка рисков и разработка системы управления в промышленном предприятии в условиях нестабильной рыночной среды
34. Совершенствование кадрового потенциала в медицинских учреждениях как ключевого ресурса операционной деятельности
35. Внедрение концепции бережливого производства в агропромышленном комплексе: практические аспекты и результаты

36. Разработка комплексной системы управления качеством в отраслевых производственных организациях

37. Оптимизация логистических процессов на промышленном предприятии как инструмент снижения операционных затрат

38. Влияние глобализации и международных стандартов на операционный менеджмент в легкой промышленности.
[if !supportLineBreakNewLine]

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

Нормативные правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ,
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ,
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть третья от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ
4. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ
5. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ "О промышленной политике в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)
6. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)
7. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)
8. Федеральный закон от 09.10.1992 № 3612-1 "Об основах законодательства Российской Федерации о культуре"
9. Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 "Об утверждении Основ государственной культурной политики".
10. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"

Основная литература:

1. 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]

2. Трапицын, Сергей Юрьевич Менеджмент в образовании : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под редакцией С. Ю. Трапицына. 3-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 453 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/581061> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/581061> ISBN 978-5-534-21266-2 : 2179.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f581061]

3. Солнцев, И. В. Менеджмент и маркетинг в спорте [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Солнцев И. В.,Джендубаева С. А.,Жданкин С. Н.,Солнцева И. В. Москва : Прометей, 2024 546 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/445955> ISBN 978-5-00172-663-0. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-445955]

Дополнительная литература:

1. Столяров, Станислав Алексеевич Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. 2-е изд., испр. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 776 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/558834> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/558834> ISBN 978-5-534-20831-3 : 3149.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f558834]

2. Чеботарева, Г.С. Отраслевой риск-менеджмент : Учебное пособие / Г.С. Чеботарева Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 146 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/939593> ISBN 978-5-406-06581-5. [БИК ID: RU\bookru\bibl\939593]

3. Решетников, Андрей Вениаминович Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев ; под общей редакцией А. В. Решетникова. 3-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 316 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560953> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560953> ISBN 978-5-534-12832-1 : 1589.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560953]

4. Баканов, Евгений Анатольевич Управление услугами сферы культуры : учебник для вузов / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. 2-е изд. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 152 с (Высшее образование) URL:

<https://urait.ru/bcode/567911> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/567911> ISBN 978-5-534-17050-4 : 879.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f567911]

5. Воробьева, Ирина Павловна Экономика и управление производством : учебник для вузов / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 212 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/561361> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/561361> ISBN 978-5-534-16829-7 : 1139.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f561361]

6. Филиппов, Сергей Сергеевич Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. 6-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 251 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/580431> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/580431> ISBN 978-5-534-18078-7 : 1299.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f580431]

7. Чертыковцев, Валерий Кириллович Производственный и операционный менеджмент : учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 75 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/567860> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/567860> ISBN 978-5-534-14319-5 : 299.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f567860]

8. Москвин, Сергей Николаевич Управление проектами в сфере образования : учебник для вузов / С. Н. Москвин. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 139 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/566613> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/566613> ISBN 978-5-534-11817-9 : 569.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f566613]

9. 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. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>
8. 6.Российская государственная библиотека: <http://rsl.ru/>;
9. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
10. •Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
11. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.ru/>
12. •Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
13. •Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
14. •Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
15. •Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
16. •Цифровой архив научных журналов: <http://arch.neicon.ru/xmlui/>
17. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
18. Портал корпоративного управления. Раздел «Информационные технологии» - www.iteam.ru/publications/it/
19. www.government.ru - Официальный сайт Правительства Российской Федерации
20. www.economy.gov.ru - Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации
21. www.minfin.ru - Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
22. Федеральное казначейство <https://roskazna.gov.ru>
23. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <http://www.rosstat.gov.ru>
24. <http://www.gks.ru/>

25. Сайт «Анализ финансового состояния предприятия»: www.afdanalyse.ru
26. Всемирная организация здравоохранения (WHO). URL:
<https://apps.who.int/gho/data/node.imr>
27. Министерство экономического развития Российской Федерации URL:
<https://economy.gov.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для эффективного освоения дисциплины « Операционный и отраслевой менеджмент » необходимо спланировать свою работу в течение всего семестра. Этому способствует балльно-рейтинговая система, в соответствии с которой формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупности контрольных точек, оптимально расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. Формой итогового контроля знаний студентов является экзамен в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения задач в рамках вопросов, изучаемых данной дисциплиной.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 г. № 1040 (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»).

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 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 расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно- исследовательской и творческой деятельности и др

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса. Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. 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.

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, внося 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

Методические рекомендации по выполнению курсового проекта :

Выполнение курсового проекта по дисциплине «Операционный и отраслевой менеджмент» заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины.

Цель выполнения курсового проекта: дать возможность максимально раскрыть свой научный и творческий потенциал. Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально или в группе (не более 2 человек), попробовать свои силы, приложить свои знания, принести пользу, показать публично достигнутый результат. Это деятельность, направленна на решение интересной и актуальной проблемы в сфере операционного и отраслевого менеджмента, сформулированной зачастую самими студентами в виде задачи, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих исследователей. Курсовой проект должен содержать:

- четкое изложение сути поставленной проблемы,
- включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы курсового проекта:

- Титульный лист;

- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1-2 страницы) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы; цель и задачи проекта; объект и предмет исследования, теоретико-методологическая база, практическая значимость, краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

Структура такого проекта может быть обозначена следующим образом:

Цель проекта и его актуальность.

Источники информации и их обработка (анализ, обобщение, сопоставление с известными фактами, аргументированные выводы).

Результат (статья, реферат, доклад, видео и пр.).

Презентация (публикация в сети, обсуждение в конференции и пр.).

Результатом работы над курсовым проектом является:

1.Подготовленный и загруженный на Образовательный портал документ с проектом, оригинальность которого составляет 85%.

2.Презентация проекта внутри группы.

3.Презентация проекта на научно – практической конференции курса.

4.Презентация лучших проектов на научно – практической конференции.

5.Презентация лучших проектов на городских, региональных и федеральных научно – практических конференциях.

Оценка курсового проекта

В соответствии с установленными правилами курсовой проект оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Если курсовой проект не соответствует предъявляемым требованиям или оценено на «неудовлетворительно», то оно возвращается студенту на доработку.

Критерии оценки курсового проекта

Таблица 6.1.

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления курсового проекта(в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т. д.)	10
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	30
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	10
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	20
Умение делать выводы и рекомендации	30
ВСЕГО	100

Схема перевода набранных баллов в оценку

Таблица 6.2.

Отличная работа	86-100баллов
Хорошая работа	70-85 баллов
Удовлетворительная работа	50-69 баллов
Неудовлетворительная работа	49 баллов и менее

Методические рекомендации к решению практико-ориентированных и ситуационных заданий:

Решение практико-ориентированных и ситуационных заданий относится к активным методам обучения, методам, которые побуждают студентов к активной мыслительной и практической деятельности в процессе овладения учебным материалом по дисциплине «Операционный и отраслевой менеджмент».

Использование практико-ориентированных и ситуационных заданий на занятии позволяет повысить интерес к изучаемой дисциплине, способствует развитию исследовательских, коммуникативных и творческих навыков принятия решений, поскольку акцент обучения переносится на сотворчество студента и преподавателя.

Практико-ориентированное и ситуационное задание включает проблемно-ситуационный анализ, основанный на обучении путем решения конкретных реальных задач – ситуаций (решение кейсов).

В результате решения практико-ориентированных и ситуационных заданий у студентов формируется:

- коллективная выработка решений;
- многоальтернативность решений и принципиальное отсутствие единственного решения;
- наличие модели социально-экономической системы, состояние которой рассматривается в определенный момент времени;
- единая цель при выработке решений;
- наличие системы группового оценивания деятельности;

- наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых.

Практико-ориентированное и ситуационное задание выступает как специфическая разновидность проектной технологии коллективного обучения, важнейшими составляющими которой является работа в группе (или подгруппах) и взаимный обмен информацией; также эти задания включают в себя операции исследовательского процесса и аналитические процедуры.

Решение п рактико-ориентированных и ситуационных заданий (кейс-стади) рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Первоначальное знакомство с материалом.
2. Предварительное обсуждение ситуации в аудитории для того, чтобы преподаватель убедился в хорошем усвоении ма териала и правильном понимании всеми обучаемыми проблем, поставленных в ситуации.
3. Анализ практической ситуации в группе (подгруппе) — этап самостоятельной работы студентов.
4. Межгрупповая дискуссия организуется на основе сообщений групп (подгрупп).
5. Подведение итогов осуществляется сначала желающими выска заться из аудитории, а затем самим преподавателем, ведущим за нятие, который дает оценку выводам групп (подгрупп) и отдельных участ ников, а также всему ходу дискуссии.

Решая п рактико-ориентированное и ситуационное задание посредством совместной деятельности, студенты формируют проблемы и пути их решения, систематизируют источники информации для осознания вариантов эффективных действий.

К преимуществам при выполнении студентами п рактико-ориентированных и ситуационных заданий можно отнести:

- использование принципов проблемного обучения – применение верных решений в условиях неопределенности; получение навыков решения реальных проблем; возможность работы группы на едином проблемном поле, при этом процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решения в жизни, он более адекватен жизненной ситуации, чем заучивание терминов с последующим пересказом, поскольку требует не только знания и понимания терминов, но и умения оперировать ими, выстраивая логические схемы решения проблемы, аргументировать свое мнение;
- разработка алгоритма принятия решений;
- формирование нестереотипного мышления;
- овладение навыками исследования ситуаций;
- получение навыков работы в команде;
- выработка навыков простейших обобщений;
- получение навыков презентации;
- получение навыков пресс-конференции, умения формулировать вопрос, аргументировать ответ;
- разработка плана действий, ориентированных на намеченный результат;

применение полученных теоретических знаний для решения практических задач, в том числе при изучении других дисциплин.

Технология принципов работы при выполнении студентами п рактико-ориентированных и ситуационных заданий (кейс-стади) приведена в таблице. Она отражает действия преподавателя и студента с учетом последовательных этапов работы над решением практического задания.

Подготовка и обучение

Этапы работы	Действия преподавателя	Действия студента
До занятия (самостоятельная работа)	1. Подбирает задание (кейс). 2. Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки студентов. 3. Разрабатывает сценарий занятия.	1. Получает задание (кейс) и список рекомендуемой литературы. 2. Индивидуально готовится к занятию.
Во время занятия (аудиторная работа)	1. Организует предварительное обсуждение задания (кейса). 2. Делит группу на подгруппы. 3. Руководит обсуждением задания (кейса) в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями.	1. Задает вопросы, углубляющие понимание задания (кейса) и проблемы. 2. Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие. 3. Принимает или участвует в принятии решений.
В конце и после занятия (аудиторная и самостоятельная работа)	1. Оценивает работу студентов. 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы.	1. Составляет письменный отчет, презентацию, по данному заданию (кейсу).

При организации работы по решению п рактико-ориентированных и ситуационных заданий полезно иметь общую информацию о разных методиках обучения, например, методике модерации и методике генерации идей, реализуемой через методы «мозговой атаки» или «мозгового штурма».

Использование п рактико-ориентированных и ситуационных заданий позволяет установить оптимальное сочетание теоретического обучения и практических навыков, продемонстрировать академическую теорию с точки зрения реальных событий.

Методические рекомендации по п одготовке презентации доклада

В рамках дисциплины предусмотрена подготовка проблемных докладов. К докладу готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера могут задаваться в процессе доклада, а проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций.

Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача докладчика – построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Пакет офисных программ
2. Kaspersky
3. LMS Moodle
4. Windows
5. Операционная система
6. Текстовый редактор
7. Astra Linux
8. Libre Office
9. Комплект свободно распространяемого программного обеспечения

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Информационно-правовая система «Гарант»
3. Размещение ЭУК: <https://www.campus.fa.ru/>
4. Создание тестов, система Moodle, осуществление прокторинга (асинхронный, синхронный): <https://edu.fa.ru/>
5. Информационная система СПАРК
6. Российский статистический ежегодник / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994>
7. Регионы России. Социально-экономические показатели / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>
8. Индикаторы инновационной деятельности / ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ii>
9. Единый архив экономических и социологических данных / ВШЭ. URL: <http://sophist.hse.ru/>
10. Информационно-справочная система «СПАРК»
11. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

12. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
13. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
14. Система обнаружения заимствований «Антиплагиат»: <https://fa.antiplagiat.ru>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

12. 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. Библиотека, читальный зал

3. **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)