

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:  
Директор ИЭМ  
Е.В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Операционный менеджмент**

по направлению подготовки

**38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Финансовая экономика»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Бакалавр**

Год приема  
**2020**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
Т.Г. Ильина

Председатель УМК  
В.В. Маковеева

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины**

Целью и результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

ПК-2 способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить механизмы принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности; типовые методики и действующую нормативно-правовую базу расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность в области операционного менеджмента хозяйствующих субъектов

– Научиться основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность в области операционного менеджмента хозяйствующих субъектов; находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность для решения практических задач профессиональной деятельности.

## **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплина (модули)».

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, является обязательной для изучения.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Пятый семестр, экзамен

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: Управление организацией», «Методы оптимизации».

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 часов, из которых:

-лекции: 24 ч.

-практические занятия: 30 ч.

в том числе практическая подготовка: 10 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

## **Тема 1. Операционный менеджмент, как область знаний и предмет практической деятельности**

Этапы развития операционного менеджмента как метода управления. Место и роль операционного менеджмента в системе управления компанией (организацией). Основные термины и определения.

### **Тема 2. Модели организации производственных операционных систем**

Модель с запасами на входе и выходе. Модель с запасами на выходе. Модель с запасами на входе. Модель без запасов.

### **Тема 3. Организация производства.**

Типология предприятий. Производственная структура предприятия. Производственный и технологический процессы. Классификация процессов. Принципы организации процессов. Типы операционных систем. Организация процессов во времени. Методы организации производственных процессов. Оперативно-производственное планирование. Производственная инфраструктура предприятия.

## **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости и выполнения практических заданий (в т.ч. самостоятельной работы), который фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

Задания текущего контроля, в т.ч. самостоятельной работы представлены в электронном учебном курсе по дисциплине в электронном университете «Moodle» - <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=1806>

## **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

**Экзамен семестре** проводится в устной форме по билетам. Билет содержит два теоретических вопроса. Продолжительность экзамена 1,5 часа.

Первый вопрос направлен на проверку знаний ОПК-3, второй, соответственно ПК-2. Ответы на вопросы даются в развернутой форме.

### *Примерный перечень теоретических вопросов*

ОПК-4 способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

1. Этапы развития операционного менеджмента как метода управления
2. Четвертая промышленная революция и ее влияние на содержание операционного менеджмента
3. Сущность управления операциями в современном менеджменте: операция, управление операциями, операционная система, операционная стратегия
4. Понятие система и действия, последовательность которых приводит к ее созданию
5. SCRUM: сущность и область применения
6. Сущность и значение Agile
7. Оперативно-производственное планирование
8. Инфраструктура предприятия. Система технического обслуживания
- 9.

ПК-2 способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

10. Модели организации производственных операционных систем
11. Понятие организации производства, ключевые критерии, типология, классификация, производственная структура
12. Производственный процесс: понятие, классификация, простой и сложный производственный процесс.

13. Общие принципы организации процессов
14. Частные принципы организации процессов
15. Типы операционных систем и их технико-экономические характеристики
16. Цикл процесса: структура и его экономическое значение
17. Расчет и анализ цикла простого процесса
18. Расчет и анализ цикла сложного процесса
19. Методы организации потока
20. Организация потока: классификация поточных линий
21. Организация потока: синхронизация

#### Критерии оценивания

Оценка «отлично» выставляется, если студент показал всестороннее, глубокое и систематическое знание организационно-управленческих решений типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, и способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность, а также рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; материал излагался последовательно и логично. Было продемонстрировано умение формулировать, аргументировать и отстаивать свою точку зрения. На дополнительные вопросы были получены полные и последовательные ответы

Оценка «хорошо» выставляется, если студент показал всестороннее, глубокое и систематическое знание организационно-управленческих решений типовых методик и действующей нормативно-правовой базы, и способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность, а также рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; материал излагался последовательно и логично. Было продемонстрировано умение формулировать, аргументировать и отстаивать свою точку зрения. Однако не на все дополнительные вопросы были даны полные и последовательные ответы

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент хорошее знание материала по экзаменационным вопросам. Имеются навыки аргументации и отстаивания собственной точки зрения. Однако материал излагался непоследовательно, очевидны пробелы в знаниях. При ответе на дополнительные вопросы были допущены отдельные неточности

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если у студента при ответе обнаружались значительные пробелы в знании учебного материала, допущены грубые ошибки.

#### 11. Учебно-методическое обеспечение

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронном университете «Moodle» – <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=1806>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

##### Оценочные материалы текущего контроля

Задание 1 (ОПК-4).

Подготовить в письменной формы ответы на следующие вопросы:

1. Этапы развития операционного менеджмента как метода управления
2. Четвертая промышленная революция и ее влияние на содержание операционного менеджмента

Каждый ответ проверяется в системе «Антиплагиат» (допустимый предел 75%). Ответы должны быть полные, содержательные но ответ а каждый вопрос не должен превышать 3 стр. 12 шрифт, интервал 1,5.

### Задание 2 (ОПК-4).

Составьте взаимосвязь в различных производственных системах. Заполните таблицу. И сделайте обоснование своего выбора. Задание представьте в виде отдельного файла

Система	Основной «ВХОД»	Ресурсы	Преобразующая функция	Ожидаемый «ВЫХОД»
1.Авиалинии				
2.Автомобильный завод				
3.Больница				
4.Университет				
5.Логистический центр				
6.Ресторан				
7.Супермаркет				

### Задание 3. «Мобильные клубни»

1. Изучить предложенную ситуацию (ОПК-4).
2. Определить и обосновать модель организации операционной производственной системы (ПК-2).
3. Выделить и проанализировать основные, вспомогательные и обслуживающие процессы, построить поток создания ценности (ПК-2).
- 4 Обосновать проблему(ы), причину(ы) и решение(я) (ОПК-4)

"Мы свой путь определили. Будем проникать в квартиры и дома напрямую", - говорит А. Козлов, генеральный директор и совладелец компании "Тамбовская нива".

С 2006 г. компания продает под одноименным брендом мытый и фасованный картофель, причем позиционирует его в премиальном сегменте - средняя цена в рознице составляет 50 руб. за килограмм. Картошку от "Тамбовской нивы" можно найти, например, в "Ашане", "Седьмом континенте", "Перекрестке", "Пятерочке", "Глобус гурмэ" и "Азбуке вкуса".

Но недавно Козлов решил сломать привычную схему продаж. Его идея-фикс - убрать все промежуточные звенья между своим товаром и конечным покупателем. Так предприниматель сможет не только сократить собственные издержки, но и самостоятельно устанавливать цены на продукт - и получить дополнительных покупателей.

Козлов буквально фонтанирует идеями - он готов поставлять картошку в квартиры чуть ли не с помощью сетевого маркетинга, как это делают производители косметики. "Сам я о сетевом маркетинге на рынке овощей пока не слышал, - говорит Козлов. - Но это не значит, что метод не работает". Если все его эксперименты завершатся успешно, то канал сбыта напрямую в дома может стать для "Тамбовской нивы" основным.

Первый шаг на пути к сокращению издержек Козлов уже сделал - в конце 2008 г. компания полностью отказалась от услуг дистрибьюторов и стала самостоятельно поставлять продукцию в розницу.

О прямых поставках в магазины Андрей задумался несколько лет назад. Но тогда у него не было никакого опыта работы с розницей, и для быстрого захвата рынка посредники были необходимы. Они снимали с предпринимателя основную головную боль - переговоры с сетями и доставку. Дистрибьюторов у "Тамбовской нивы" было пять: компания "Экзотика" в

Москве, группа компаний "Санвэй" в Санкт-Петербурге, а также несколько крупных партнеров в регионах.

Маржа дистрибьюторов составляла минимум 25%, и Козлов никогда не скрывал от партнеров, что рано или поздно откажется от их услуг. "Я очень люблю деньги, поэтому был не прочь положить доходы посредника себе в карман", - улыбается Козлов. "А если серьезно, - добавляет предприниматель, - то самому управлять каналом сбыта тяжелее, но зато понимаешь, что в нем происходит".

Глава "Тамбовской нивы" стал учиться "заходить" в розницу, а со временем - пробивать несговорчивых закупщиков не хуже, чем посредники. Его коньком в переговорах стали нестандартные приемы.

Например, Козлов или его сотрудники садились на телефон и начинали атаковать закупщиков звонками. Получив очередной отказ, на следующий день звонили снова: "Вы не передумали?" Однажды менеджер на другом конце провода настойчиво потребовал больше не беспокоить его, после чего названивать ему перестали. Зато привезли пакет картошки "Тамбовская нива", прикрепив к нему открытку с надписью: "Пожалуйста, возьмите нас к себе". Контракт в итоге подписали.

Излюбленный прием Козлова - во время аудита поставщиков, которые сети периодически проводят, вывезти представителей розницы на свои поля и возвать к их патриотическим чувствам: "Импортное продаете, а свое не хотите? Сколько деревень уже умерло! А у нас все живет и дышит. Да и дешевле". Работает. Сети заказы увеличивают.

А однажды он воспользовался отсутствием охраны в офисе розничной сети и завалил кабинет байера наглядным агитматериалом - привез 100 кг своего картофеля, расфасованного в пакеты по 1 кг. "С помощью юмора можно добиться большего, чем кажется на первый взгляд", - уверяет Козлов.

Впрочем, резкий разрыв с дистрибьюторами был компании невыгоден. Из 13 тыс. тонн картофеля, проданного в прошлом году, 10 тыс. тонн "Тамбовская нива" собрата на собственных полях в Тамбовской области, а еще 3 тыс. тонн докупила у дистрибьюторов. "Овощи - сезонный рынок. Бывает, что к началу лета наши собственные запасы картофеля заканчиваются. Если бы мы резко разорвали отношения с дистрибьюторами, то они бы перестали нам продавать картошку", - говорит Козлов. После долгих переговоров он убедил дистрибьюторов не рассчитывать на "Тамбовскую ниву" как на поставщика, но сохранить как покупателя.

Поначалу отказ от услуг посредников не лучшим образом сказался на продажах "Тамбовской нивы". Например, "Санвэй" поставлял картофель компании более чем в 400 розничных точек Санкт-Петербурга. После того как "Тамбовская нива" начала работать самостоятельно, их число сократилось примерно до 30. Выправить ситуацию удалось к началу 2009 года. Сейчас продукция "Тамбовской нивы" присутствует примерно в том же количестве магазинов, что и до изменения системы дистрибуции. Однако Козлов все равно недоволен. Розница - тоже посредник, и его не мешало бы "убрать с дороги".

Средняя отпускная цена "Тамбовской нивы" для розницы составляет 35 руб. за 1 кг картофеля, если это не сезон, и около 20 руб. в сезон (с середины августа до зимы). Сети в зависимости от концепции "накидывают" сверху от 5 до 100%. Однако в разгар кризиса пакет картошки, пусть даже и премиальной, по цене в 50 руб. выглядит дороговато. Снизить аппетиты розницы Козлов не в силах, но зато он мог бы сам устанавливать нужные цены, попадая к покупателю напрямую домой. Картошка "Тамбовской нивы", конечно, останется премиальным товаром, но как рассчитывает глава компании, ее цена для конечного покупателя снизится примерно до 25 руб. за 1 кг. Предприниматель уже просчитывает разные способы, как это сделать.

Первый вариант - добраться до квартир с помощью служб доставки ритейлеров. Как убедить сети развозить товар "Тамбовской нивы"? У Козлова готов ответ: "Например, создам интернет-магазин, буду продавать свою картошку. А чтобы сети ее возили по квартирам, вместе с ней еще и ассортимент сетей буду продавать. Позвоню в ту же "Азбуку вкуса" и скажу: "Я продал свою картошку, а еще твои макароны и хлеб. Будь любезна, "Азбука", отвези заказ". За "любезность" Козлов готов делиться с сетями процентами с продаж

картошки, но при этом он сможет "вынуть" из конечной цены своего товара ретробонусы, бонусы с объемов продаж и другие.

"Теоретически такая схема работы возможна, но только при условии, если объем наших продаж через партнерский сайт будет большим, - говорит пресс-секретарь сети "Азбука вкуса" А. Голубков. - Выполнять чисто логистические функции нам неинтересно, так как логистика не является нашим профильным бизнесом". Сумеет ли Козлов обеспечить достаточный объем продаж ассортимента "Азбуки вкуса" - большой вопрос, но если в конкретном заказе будет только картошка, то ритейлер, скорее всего, ее не повезет. Кроме того, по такой схеме "Тамбовская нива" сможет работать лишь с одним ритейлером - иначе непонятно, как на одном сайте будет уживаться ассортимент разных сетей.

Второй способ проникнуть в квартиры - использовать компании, доставляющие бутилированную воду. "Если посмотреть прайсы "водников", то там помимо воды еще полсотни позиций, - рассуждает Козлов. - Почему среди них не может быть картошки?" Потенциальными покупателями премиального картофеля, по мнению Козлова, могут стать жители коттеджных поселков. "Бутилированную воду покупают довольно обеспеченные люди, и для "Тамбовской нивы" это 100%-е попадание в целевую аудиторию.

Компаниям же, осуществляющим доставку воды, в условиях падения продаж будет интересно предложение о расширении ассортимента", - считает глава маркетингового агентства "Качалов и коллеги" Игорь Качалов.

Президент компании "Русские фермы" Андрей Даниленко видит в подобном проекте слабое звено: "Зимой для развоза картофеля нужны спецфургоны, чтобы поддерживать необходимую температуру - это проблема".

Неутомимый совладелец "Тамбовской нивы" в своем желании работать без традиционной розницы в качестве посредников готов заняться даже сетевым маркетингом. "Если можно продавать косметику, бытовую технику, рекомендуя ее друзьям и коллегам, то почему нельзя картошку?" - задается вопросом Козлов.

Потенциальных независимых партнеров можно привлечь, например, дав объявление на сайте компании о мелкооптовой продаже товара индивидуальным предпринимателям. По мнению Козлова, ничто не мешает потенциальным независимым продавцам забирать небольшие партии товара либо со склада "Тамбовской нивы" в Тамбовской области, либо со складов логистических компаний в Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и других городах России. А продавать картошку в те же самые коттеджные поселки. "Не обязательно "проникать" туда вместе с водой, можно вообще оставлять упаковки картофеля под дверью, как молочники доставляют по утрам молоко. Раз в неделю собрал заказы по жителям - и вперед!" - строит планы предприниматель.

Картофельные коммивояжеры смогут либо сами устанавливать наценку, либо это будет делать "Тамбовская нива", а продавцы получают бонусы в зависимости от объема продаж или активности по привлечению других независимых партнеров. "С точки зрения сетевого или многоуровневого маркетинга у картофеля есть два ключевых ограничения. Во-первых, большой вес - не будет же продавец закупать по килограмму, так что ему как минимум нужна машина, - предостерегает Игорь Качалов. - Во-вторых, современному потребителю просто объяснить, почему косметика на основе грязи из Мертвого моря дорогая, и сложно - почему дорог картофель, выращенный в Тамбовской области". Впрочем, сам Козлов еще точно не знает, по какой цене он будет продавать картошку, распространяемую с помощью сетевого маркетинга.

В любом случае глава "Тамбовской нивы" готов рисковать и ошибаться. "Если мы сумеем войти в дома, - говорит предприниматель, - то потом нас оттуда уже не выбить".

Задание 4. Японское производство велосипедов.

1. Определите тип операционных(ой) систем(ы) (ОПК-4).
2. Проанализируйте и рассчитайте длительность цикла производства велосипедов (ПК-2).
3. Проанализируйте критерии качества с позиции производителя, на сколько они согласованы с ожиданиями потребителя? На какие сегменты ориентирован

производитель? Обоснуйте предложения по повышению эффективности бизнес-процессов (ОПК-4).

У вас есть велосипед? А подходит ли он вам «на все сто»? А хотели бы вы иметь другой? Если вы готовы заплатить на 20%-30% больше, чем вам пришлось бы отдать за такую же машину обычного массового производства, то у вас есть возможность приобрести двухколесное чудо фирмы Panasonic, созданное с учетом вашего роста и веса и оформленное в выбранной вами цветовой гамме. И такой велосипед можно получить в течение всего трёх недель (и даже двух, если вы находитесь в Японии). Всё это стало возможным благодаря процессу, получившему среди специалистов название Panasonic Individual Customer System (PICS), что можно перевести как «Система индивидуального подхода к клиентам фирмы Panasonic». В этом процессе задействованы компьютерные системы, роботы и небольшие группы специалистов, которые производят эксклюзивные модели велосипедов на фабрике компании National Bicycle Industrial Company, расположенной в городе Кокубу, Япония.

Компания National Bicycle Industrial Company (NBIC) является филиалом гиганта Matsushita, специализирующегося на электронной продукции, и выпускает велосипеды под торговой маркой Panasonic с 1987 года. После внедрения системы индивидуального заказа (Personalized Order System – POS) на японском рынке (упомянутая выше система PICS была разработана позже, уже для зарубежных рынков) фирма стала объектом пристального международного внимания как классический пример массового выпуска продукции по индивидуальным заказам (Mass Customization), т.е. производства в соответствии с заказом на одну единицу продукции.

Сегодня на фабрике работает всего 21 специалист. Она оснащена автоматизированной системой консультирования и способна производить на основе 18 базовых моделей гоночных, дорожных и горных велосипедов, 8 миллионов различных вариаций. При этом заказчику предоставляется возможность выбрать любой из 199 типов цветного оформления, и машину могут изготовить для покупателя практически любого роста и веса.

Система PICS работает следующим образом. Клиент посещает свой местный магазин велосипедов фирмы Panasonic, где его измеряют с помощью специального прибора. Затем владелец магазина по факсу отправляет все данные в лабораторию. Там оператор вводит все технические данные в компьютер, который автоматически создает уникальную светокопию и выводит штрих-код. (На создание светокопии с использованием системы автоматизированного проектирования уходит около трёх минут. Чтобы представить, насколько это быстро, достаточно сравнить данный показатель с тремя часами, которые требовались для выполнения этой работы группе чертежников без компьютеризации операции). Далее штрих-код наносится на металлические детали с соответствующими техническими характеристиками, которые впоследствии станут велосипедом с конкретной спецификацией. На различных стадиях процесса рабочие с помощью штрих-кода и сканера могут получить сведения о конкретных требованиях клиента. Эта информация, выведенная на экраны электронных терминалов, подается непосредственно на управляемое компьютерами оборудование, считав код, узнает, что данная комплектующая относится к конкретному велосипеду, и указывает роботу, каким образом следует её присоединить, либо покрасочной машине – какой образец расцветки использовать.

Несмотря на широкое применение компьютеров и роботов процесс создания велосипеда автоматизирован не полностью. Так, например, сварка шестерней и окончательная сборка производится вручную. Кроме того, на каждую единицу продукции мастер через сетчатый трафарет наносит фамилию будущего владельца. Полный цикл производства и сборки одного велосипеда занимает 150 минут и фабрика способна выпускать до 60 машин в день. Следует заметить, что на другой фабрике этой же



компании, специализирующейся на серийном выпуске велосипедов (которая, кстати, составляет 90% годового производства фирмы), на изготовление единицы продукции затрачивается всего 90 минут. Конечно, тут у вас может возникнуть вопрос, почему покупателю приходится ждать три недели, как это было сказано выше, если создание велосипеда занимает меньше трёх часов. Генеральный менеджер по продажам компании NBIC ответил на него следующим образом: «Мы могли бы сократить время ожидания, но нам хочется, чтобы люди какое-то время пребывали в возбужденном состоянии ожидания чего-то поистине особенного».

Чтобы обеспечить в процессе выпуска продукции по заказу максимально индивидуальный подход, фабрика поддерживает непосредственные контакты с заказчиками. Сразу после того, как от покупателя поступает заказ, вместе с компьютерным рисунком будущего велосипеда ему отправляют письмо с благодарностью за то, что он выбрал продукцию именно этой фирмы. Спустя три месяца он получает ещё одно послание с просьбой поделиться своим мнением о качестве покупки. И на конец, через год фирма отправляет покупателю поздравления с «первым днем рождения» своего велосипеда.

В настоящее время компания NBIC рассматривает возможность расширения описанной выше системы на всю свою велосипедную продукцию, а фирма Matsushita собирается применить такой подход в сфере промышленного машиностроения.

#### **Итоговое задание промежуточной аттестации.**

1. Проанализировать бизнес-процессы организации (ОПК-4)
2. Произвести оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов (ПК-2).
3. Разработать предложения по повышению эффективности бизнес-процессов (ОПК-4).
4. Смоделировать алгоритм (схему) проекта решения. Составить операционный план (дорожную карту) по обеспечению реализации предложений по улучшению (ПК-2).
5. **Григорий Потемкин: «Китайская больница — это бизнес-кейс для учебника по менеджменту»**
- 6.
7. Наш человек в Китае — владелец чайного интернет-магазина RealChinaTea.ru заболел и отправился в местную больницу. Но просто так лечиться не пожелал. Изучил «предприятие по излечению больных» и делится выводами.
8. Не так давно что-то надломилось в моем молодом организме. Что-то пошло не так. Я поделился своими опасениями с супругой. Она взяла меня за руку и без разговоров отвела в больницу. В кардиологию. Так я впервые оказался в китайском госпитале.
9. Китайская больница произвела на меня неизгладимое впечатление. Своим размахом. Размером. Разумностью. И пропускной способностью.
10. Это завод. Гигантская фабрика. Предприятие по излечению больных. Тут — высший пилотаж в организации, распределении и обслуживании человеко-потока. Думаю, что китайская больница (как концепция) запросто может стать бизнес-кейсом для одного из передовых учебников по менеджменту.
11. В китайской больнице невероятное количество пациентов.



Сюда, как в воронку, стекаются больные со всего города.

12. Полные коридоры, перегруженные лифты, мощный гул возле регистратуры.



На первый взгляд совершенно непонятно, как можно качественно обслужить такое количество людей. Но присмотревшись, начинаешь понимать, как все это устроено.

13. Попадая в больницу, первое, что вы должны сделать, — это завести пластиковую карточку. Тут все — и ваши деньги, и история вашей болезни, и рецепты на получение лекарств. Операция по оформлению карточки занимает одну минуту тридцать секунд. Сумма, которую вы кладете на карточку, может быть любой.
14. С этой карточкой вы отправляетесь в нужное вам отделение. В отделениях — полтора десятка кабинетов, где принимают врачи одной специальности. Полтора десятка терапевтов, кардиологов или, например, ухо-горло-носов. Тут организована электронная очередь и установлена сотня кресел, как в аэропортах. И даже сварливые бабушки из деревни не могут найти повод, чтобы поругаться с соседями, потому что все решают цифры. На электронном табло каждый пациент видит, в какой кабинет он пойдет, когда и за кем.
15. В кабинете врач вставляет вашу карточку в компьютер и видит вас насквозь. Начиная от вашего имени, заканчивая вашими проблемами, с которыми вы обращались в последний раз. Никаких тетрадок, карандашей и скрепок.
16. Врач вас выслушивает, задает свои вопросы, а потом отправляет на анализы. Вы получаете список кабинетов и отправляетесь в увлекательное путешествие по коридорам.



Так выглядит кабинет, где сдают кровь из пальца. Тут одновременно колют пальцы восемь медсестер.

17. Гигантская очередь движется со скоростью медленного пешехода. Все это работает, как авиационный пулемет. На то, чтобы сдать кровь, я потратил сорок секунд. Результаты анализа подгрузились на компьютер врача к концу рабочего дня.
18. Кабинет флюорографии мне снимать не разрешили. Но выглядит он внушающе. Автоматическая дверь, отъезжающая в сторону, врач за толстым стеклом, серые аппараты. Зашли, разделись, вдохнули, выдохнули, оделись, вышли. Две минуты сорок секунд.
19. Потом были еще какие-то кабинеты. Компьютеры. Сканеры. УЗИ сердца.
20. А в конце на меня навесили полтора десятка датчиков, подключили их проводами к небольшому пеналу и повесили этот

пенал мне на пояс.

21. Так уж китайцы смогли устроить, что все самые мощные проекты у них принадлежат и управляются государством. В государственных учреждениях вообще всегда какой-то суперменеджмент. И государственные больницы тому подтверждение. Кроме того, ни у одной частной клиники не хватит финансового ресурса, чтобы обеспечить такой уровень оснащения.



конкурентоспособна. Но как быть, если вы, например, владелец авиакомпании и у вас нет ни возможности, ни желания стоять в очередях вместе с бабушками из деревень?

24. В этом случае в больнице предусмотрено VIP-отделение. Количество китайских миллионеров в абсолютном выражении исчисляется миллионами. Разумеется, никто не игнорирует этот слой общества.



*Вообще, VIP-отделения есть в любых китайских учреждениях. Что бы это ни было. Я почти уверен, что они есть даже в тюрьмах.*

25. Я пошел в VIP-отделение и посмотрел, как все устроено там. Это отделение напоминает лобби четырехзвездочного отеля.

26. Стойка регистрации, девушки в униформе, приглушенная музыка, приветливые доктора. Прием у врача стоит в три раза дороже. Но анализы вам все равно придется сдавать в общих кабинетах. При этом за дополнительные 100 юаней вам дают специального человека в униформе, который водит вас

по кабинетам и объясняет очереди, что вы VIP и что у вас нет времени ждать. Очередь кивает и не воюет. И это работает.

27. Я не разбираюсь в медицине, но я могу оценить, как работает система, с точки зрения посетителя. И на мой взгляд, это очень круто. Современная китайская медицина — это мощный и отрегулированный государственный проект. Такой же мощный, как и сеть аэропортов. Такой же мощный, как и паутина скоростных автодорог, покрывающих весь Китай. Такой же мощный, как и китайское высшее образование. А то и еще круче.

28. Очень эмоционально? Но я вообще эмоциональный парень.

29. Разумеется, в китайской больнице не обходится без местной специфики. Это одно из тех мест, где вплотную сталкиваются невероятно продвинутый современный менеджмент и китайская ментальность.

30. Что я имею в виду? Больница — это не аэропорт, не театр. Народ тут очень простой. Многие приехали из окрестных городов и деревень. Старики с заплечными корзинами, строители в касках, крестьяне, молодые мамы с детьми. Каждый со своей проблемой. Именно тут понимаешь, как выглядит среднестатистический Китай.

31. Иногда тут можно увидеть, как кто-нибудь закуривает прямо в коридоре отделения кардиологии. Или плюет тягучую зеленую соплю на полированный мраморный пол. (Плеваться в китайских деревнях — это норма. Эта норма путешествует по Китаю с ее владельцем, где бы он ни оказался.)
32. Или, например, можно увидеть, как кто-нибудь, сидя в очереди, чистит мандарин или арахис, и очистки, разумеется, летят на пол.
33. Но самое прикольное происходит у кабинетов врачей. Двери в кабинеты не закрываются. Во время приема они остаются всегда открытыми. По фэн-шую.
34. Время от времени, когда толпа вдавливает сама себя в кабинет, врач поднимается со своего места и громкими выкриками выгоняет всех наружу. Наблюдать за этим невероятно интересно. Когда настала моя очередь идти к врачу, я собрал аншлаг с внешней стороны кабинета.
35. На следующий день я явился в больницу повторно. Сдал датчики. И встретился со своим врачом из VIP-отделения.



*Взрослая и строгая женщина с мягким голосом.*

36. Она внимательно рассматривала результаты моих анализов, а потом еще раз измерила мне давление ртутным барометром.
37. Потом разложила все эти бумаги передо мной на столе и сказала: «У тебя тут вообще ни одного показателя, который бы выходил за рамки нормы. Давление в порядке. Ритм в порядке. Ты молодой, здоровый лаовай с очень симпатичным сердцем. Лучшее, что ты можешь сделать для себя, — это перестать переживать и начать вырабатывать в себе чувство безответственности. Не нервничай так сильно из-за работы. Не придумывай ничего. Иди домой и живи полной, счастливой жизнью!».
38. С тех пор меня ничего больше не беспокоит.
39. Китайская больница и ее менеджмент произвели на меня грандиозное впечатление. Но одного раза мне вполне хватило, чтобы получить представление. Возвращаться я туда не буду. Сегодня это не моя вечеринка.

**Результаты представить в виде презентации, включающей следующие компоненты:**

**1. Аналитическая карта**

**ПРОБЛЕММА(Ы)**

**ПРИЧИНЫ**

**РЕШЕНИЯ**

The diagram consists of a vertical line and a horizontal line that intersect at a central point. The vertical line extends upwards from the intersection, and the horizontal line extends to the left and right. This structure divides the space into three quadrants: the top-right quadrant, the bottom-left quadrant, and the bottom-right quadrant. The text 'ПРОБЛЕММА(Ы)' is located in the top-left area, 'ПРИЧИНЫ' is in the top-right area, and 'РЕШЕНИЯ' is centered below the horizontal line.



в) План практических занятий и практической подготовки по дисциплине (таблица 1).

Таблица 1. – План практических занятий и практической подготовки

Тема	Лекции	Практические занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа
Тема 1: Операционный менеджмент, как область знаний и предмет практической деятельности	4	4	2	8
Тема 2. Модели организации производственных операционных систем	4	4	2	8
Тема 3. Организация производства	16	22	6	8
Выполнение итогового задания промежуточной аттестации		-		20
Подготовка к экзамену		-		36
<b>ИТОГО</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>80</b>

## 12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

а) основная литература:

– Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. - Москва [и др.] : Диалектика, 2019. - 1094 с.: ил., табл.

– Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие : [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" и направлению "Менеджмент"] / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 185, [1] с.: рис., табл. - (Высшее образование )

б) дополнительная литература:

– Управление жизненным циклом корпорации : [пер. с англ.] /Ицхак К. Адизес.- СПб. [и др.] : Питер , 2008

– Шваб К. Четвертая промышленная революция : пер. с англ. / Клаус Шваб ; [отв. ред. А. Меркурьева] ; Сбербанк. - Москва : Эксмо, 2016. - 202, [3] с.: ил., табл. - ( Библиотека Сбербанка ;т. 63: )

– Лейтон М. С. Просто об Agile : пер. с англ. / Марк С. Лейтон. - Москва : Эксмо, 2017. - 430, [1] с.: ил., табл. - ( Библиотека Сбербанка ;т. 76: )

– Джэфф Сазерленд, «Scrum», Бережливое производство : как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. /Джеймс Вумек, Дэниел Джонс ; [науч. ред. Ю. Адлер].- Москва : Альпина Паблишер , 2017

– Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг : как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса : пер. с англ. /Майкл Джордж ; [науч. ред. С. Турко] ; Сбербанк.- Москва : Манн, Иванов и Фербер , 2011

– Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство /[Паргин Р. В., Гудз Н. А., Кондратьев Э. В. и др.] ; под общ.ред. А. Баранова, Р. Нугайбекова: Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2015, 272 с. ил.

в) ресурсы сети Интернет:

– открытые онлайн-курсы

– Журнал «Эксперт» - <http://www.expert.ru>

– Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - [www.gsk.ru](http://www.gsk.ru)

– Официальный сайт Всемирного банка - [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

– Общероссийская Сеть КонсультантПлюс Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru>

### **13. Перечень информационных технологий**

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office OneNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);

– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ – <http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

– Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ – <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>

– ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>

– ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

– Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>

– ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>

– ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения занятий семинарского типа, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

### **15. Информация о разработчиках**

Герман Мария Викторовна, д-р экономических наук, доцент, профессор кафедры стратегического менеджмента и маркетинга