

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
підприємництва і торгівлі
Протокол № 2 від 01.09.2023 р.



Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Статус дисципліни вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання українська

Розробник:
д.е.н., професор

Марина САЛУН

Завідувач кафедри
підприємництва і торгівлі

Марина САЛУН

Гарант програми

Аліна ЛИТВИНЕНКО

Харків
2023

ВСТУП

Будь-яке підприємство, незалежно від галузі та виду економічної діяльності, здійснює операційну діяльність, що включає виробництво, постачання, логістику, обслуговування клієнтів тощо. Операційний менеджмент спрямований на оптимізацію процесів виробництва і надання послуг; у сфері підприємництва і торгівлі, де конкуренція завжди велика, це надзвичайно важливо. Сучасний бізнес-світ змінюється дуже швидко, і підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових умов. Знання в галузі операційного менеджменту дозволяють розробляти гнучкі стратегічні підходи до управління, більш ефективно реагувати на зміни в попиті, конкурентному середовищі, зменшити витрати, збільшити ефективність виробництва і обслуговування клієнтів, що допоможе компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку та досягти успіху.

Мета дисципліни – формування системи базових знань, вмінь та навичок щодо використання теоретичних положень, наукових принципів, основних категорій та практичних методів управління операціями, а також компетентностей з розробки операційної стратегії, створення і використання операційних підсистем як основи забезпечення досягнення цілей (місії) організації в умовах ринкової економіки.

Завданнями навчальної дисципліни є : вивчення загальних положень, принципів та методів організації операційних процесів, ознайомлення з засадами наукової організації операційної системи, оволодіння методами планування і організації процесів створення та освоєння нової техніки та нових технологій, формування практичних навичок з питань раціональної організації та розвитку операційної системи підприємства.

Об'єктом вивчення дисципліни є система чинників та процесів, що обумовлюють трансформацію операційної системи підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти управління операціями на підприємстві.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH4	ЗК5, СК7
PH12	СК2
PH17	СК7

де, ЗК5. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій СК7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації

діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

СК2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур біржової діяльності.

РН4. Використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

РН12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

РН17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Операційний менеджмент: основні поняття, теорії та практики.

Тема 1: Операції та операційна система організації

1.1. Операції та операційна діяльність.

Термін "операції" в контексті бізнесу. Основні види операцій в організаціях. Завдання, що вирішує операційна діяльність підприємства.

1.2. Особливості операційних систем.

Особливості операційних систем різних організацій. Стратегії та процедури оптимізації операційних систем. Технології, що використовують для покращення операційних систем.

1.3. Операційна система: сутність, елементи, місце в структурі організації, типологія.

Поняття "операційна система". Основні елементи операційної системи організації. Різновиди операційних систем.

1.4. Життєвий цикл операційної системи.

Планування та розробка нової операційної системи. Експлуатація і підтримка операційної системи протягом її життя.

1.5. Закони організації операційних систем.

Загальні принципи законів організації операційних систем. Основні принципи раціональної організації операційних систем. Як закони організації операційних систем можуть допомогти покращити ефективність та продуктивність організації.

Тема 2. Операційна стратегія підприємства

2.1. Зміст, сутність та характеристики операційної стратегії

підприємства.

Операційна стратегія – загальний напрямок розвитку підприємства. Конкретні цілі та основні характеристики операційної стратегії.

2.2. Операційні пріоритети.

Операційні пріоритети основа конкурентних переваг підприємства. Вплив змін операційних пріоритетів на стратегічне розміщення підприємства на ринку.

2.3. Формування стратегії виробництва товару.

Фактори якості, вартості та інновацій при формуванні стратегії виробництва товару. Адаптація стратегії виробництва до змін в попиті та технологічних тенденціях.

2.4. Особливості сфери послуг, що впливають на операційну стратегію.

Основні відмінності між операційною стратегією для товарів і послуг. Забезпечення якості обслуговування при розробці операційної стратегії в сфері послуг. Управління клієнтським досвідом в операційній стратегії компаній

2.5. Розробка стратегії процесу.

Аналіз та оптимізація бізнес-процесів в рамках операційної стратегії підприємства. Інструменти та методи вдосконалення бізнес-процесів в операційній стратегії підприємства.

Тема 3. Операційна діяльність підприємства

3.1. Зміст, сутність та характеристики операційної діяльності підприємства

Основні компоненти операційної діяльності підприємства. Ключові цілі та завдання операційної діяльності. Характеристики операційної діяльності, що визначають її ефективність.

3.2. Склад основних ресурсів (входів) операційної діяльності

Ресурси необхідні для здійснення операційної діяльності на підприємстві. Оптимальний обсяг та якість ресурсів для здійснення операційної діяльності. Фактори, що впливають на вибір і управління ресурсами в операційній діяльності.

3.3. Основні принципи організації операційної діяльності

Принцип ефективності. Принцип якості. Принцип інноваційності. Принцип гнучкості. Принцип стандартизації. Принцип відповідальності. Принцип співпраці. Принцип сталого розвитку.

3.4. Організація виробничого процесу в просторі та часі

Організація виробничого процесу в просторі. Організація виробничого процесу в часі. Інструменти та методи оптимізації організації виробничих процесів.

3.5. Основні характеристики та показники організаційно-технічного рівня виробництва

Ключові показники вимірювання організаційно-технічного рівня виробництва. Фактори, що визначають ефективність та конкурентоспроможність виробництва. Методи аналізу, що використовуються для вдосконалення організаційно-технічного рівня виробництва.

Тема 4. Управління процесом проектування операційної системи

4.1. Основи проектування операційної системи: методика проектування операційної системи; етапи процесу проектування операційної системи; проектування основного операційного процесу підприємства.

4.2. Організація виробничого та обслуговуючого процесів на підприємстві.

Організація основних виробничих процесів. Організація допоміжних виробничих процесів. Організація обслуговуючих процесів.

Змістовий модуль 2. Управління основною, допоміжною, обслуговуючою діяльністю

Тема 5. Управління основною операційною діяльністю

5.1. Агреговане планування: сутність, інструменти, місце в системі планування діяльності організації.

Агреговане планування, «чисті» стратегії в агрегованому плануванні виробництва. План операційної діяльності (виробнича програма) – склад і процес формування. Послідовність розроблення виробничої програми та споріднених планів. Окремі випадки формування виробничої програми

5.2. Оперативне управління виробництвом товарів і послуг: системи планування операційної діяльності; організація диспетчеризації виробництва.

Сутність, інструментарій, види систем оперативного планування. Розклади та графіки Гантта як інструментарій поточного планування та контролю операцій

5.3. Управління пропускнуою здатністю операційної системи.

Диспетчеризація виробництва. Специфічні риси оперативного управління функціонуванням операційних систем різних типів

Тема 6. Управління ланцюгами постачань

6.1. Сутність системи управління ланцюгами постачання.

Ключові компоненти системи управління ланцюгами постачань. Стратегічні цілі управління ланцюгами постачань. Дизайн і структура системи управління ланцюгами постачань

6.2. Досвід управління ланцюгами постачання на промислових підприємствах та в розподільчих мережах.

Приклади успішних рішень при управлінні ланцюгами постачань на промислових підприємствах. Основні виклики розподільчих мереж. Оптимізація запасів та доставки. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань.

Тема 7. Управління запасами

7.1. Товарно-матеріальні запаси: сутність, види, необхідність формування.

Сутність товарно-матеріальних запасів у контексті управління. Основні види товарно-матеріальних запасів.

7.2. Управління матеріально-технічним забезпеченням.

«Витягуюча» та «виштовхуюча» системи оперативного управління запасами. Управління запасами при залежному та незалежному попиті.

Тема 8. Управління потоками

8.1. Сутність поняття «потік створення цінності».

"Потік створення цінності" в контексті управління бізнес-процесами. Етапи процесу створення цінності на підприємстві. Основні складові ефективності потоку створення цінності.

8.2. Управління потоком створення цінності на засадах Lean-концепції (концепції ощадливості).

Lean-концепція (концепція ощадливості) та її основні принципи. Lean-концепція і оптимізація бізнес-процесів. Інструменти та методи впровадження Lean-підходу в управління потоками створення цінності.

8.3. Lean-інструментарій і конкурентоспроможність ощадливого підприємства.

Приклади успішного впровадження Lean-підходу. Підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та покращення якості продукції на основі впровадження Lean-підходу.

Тема 9. Управління якістю

9.1. Зміст та сутність процесів управління якістю на підприємстві.

Управління якістю і стратегічні цілі підприємства. Сучасні методи аналізу і визначення якості продукції

9.2. Методи управління якістю.

Основні методи контролю та забезпечення якості продукції на підприємстві. Інтеграція методів управління якістю в систему стандартів різних рівнів.

9.3. Інструментарій управління процесами в рамках практичної реалізації концепції «шість сигм».

Концепція "шість сигм". Інструменти і методи концепції "шість сигм" для оптимізації процесів. Приклади успішного впровадження концепції "шість сигм".

Тема 10. Основи управління проектами

10.1. Сутність проектного підходу до управління організацією.

Проектний підхід до управління організацією його відмінність від інших методів управління. Основні переваги і недоліки використання проектного підходу в бізнесі. Фактори, що впливають на успішність впровадження проектного підходу в організації.

10.2. Планування проектів.

Поопераційний перелік робіт; розклад проектів (робочі графіки); контроль проектів.

10.3. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Метод оцінювання та розгляду програми (PERT). Метод критичного шляху (CPM). Приклади використання методів PERT і CPM в реальних проектах.

Тема 11. Управління результативністю операційної діяльності

11.1. Продуктивність операційної діяльності.

Фактори впливу на продуктивність операційної діяльності і їх вимірювання.

11.2. Показники результативності функціонування операційних систем.

Показники і метрики оцінки результативності операційних систем. Вимірювання якості, швидкості та ефективності операційних процесів. Засоби аналізу даних та інформаційні технології, що використовують для моніторингу та звітності результативності функціонування операційних систем.

11.3. Шляхи підвищення продуктивності операційної системи.

Оптимізація внутрішніх процесів та ресурсів для зниження витрат і підвищення продуктивності операційної системи. Ризики пов'язані з підвищенням продуктивності операційної системи.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Практичне заняття. Завдання 1.	Надати опис операційної системи 3 організацій. Виявіть і охарактеризуйте проблеми використання в практиці вітчизняних промислових підприємств законів організації операційних систем.
Тема 2. Практичне заняття. Завдання 2.	Використання матриці росту/частки ринку для розробки стратегічних рішень в операційному менеджменті
Тема 3. Практичне заняття. Завдання 3.	Організація операційного процесу в просторі та часі. Визначення тривалості операційного циклу
Тема 4. Практичне заняття. Завдання 4.	Проектування виробничих потужностей операційної системи Проектування та місце розташування підприємства
Тема 5. Практичне заняття. Завдання 5.	Агреговане планування операційної діяльності
Тема 6. Практичне заняття. Завдання 6.	Управлінські рішення в сфері постачань
Тема 7. Практичне заняття. Завдання 7.	Управління матеріальними ресурсами та запасами.
Тема 8. Практичне заняття. Завдання 8.	Використання Lean-інструментарію для підтримки конкурентоспроможності ощадливого підприємства.
Тема 10. Практичне заняття. Завдання 9.	Техніка управління проектами методом критичного шляху (CPM) Створення робочих графіків проекту
Тема 11. Практичне заняття. Завдання 10.	Формування системи показників результативності функціонування операційної системи, їх розрахунок та інтерпретація результатів

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Перелік самостійної роботи

Номер теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 11	Вивчення лекційного матеріалу з підприємницької діяльності та цілей сталого розвитку України
Тема 1 - 11	Підготовка до практичних та семінарських занять
Тема 1 - 11	Написання контрольної роботи
Тема 1 - 11	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 3 - 9), лекція-дискусія (Тема 2, 10, 11)).

Наочні (демонстрація (Тема 1 - 11)).

Практичні (практична робота (Тема 1 - 11), кейс-метод (Тема 5, 8, 11)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) –

сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: практичні або семінарські завдання (50 балів), письмові контрольні роботи (10 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».
Навчальна дисципліна «Операційний менеджмент»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

- Структура і тривалість виробничого циклу залежать від
 - типу виробництва
 - рівня організації виробничого процесу
 - технології виробництва продукції
 - всі відповіді вірні
- Яка складова частина виробничого циклу є найбільшою
 - операційний цикл
 - міжопераційні перерви
 - природні процеси
 - транспортування та контроль якості
- Внутрішній брак – це брак, який виявлений у споживача продукції
 - правильно
 - неправильно
- До якої групи показників системи одиничних показників якості продукції належать такі показники, як продуктивність, потужність, калорійність, міцність
 - екологічні
 - естетичні
 - економічні
 - призначення
 - надійності, довговічності та безпеки
- Документом, що встановлює нормативи, які є сталомом для порівняння параметрів продукції, що виробляється, з тими вимогами до якості продукції, які закріплені в них, є
 - стандарт
 - сертифікат
 - технічні умови
 - інструкція
- Кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення потреб споживачів – це
 - міра якості
 - рівень якості
 - рівень задоволення
 - цінність продукції
 - конкурентоспроможність продукції

7. Органолептичний і вимірювальний методи визначення показників якості продукції використовуються на стадіях розробки і виробництва
- 1) предметів споживання
 - 2) продукції виробничо-технічного призначення і побутової техніки
8. Кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення потреб споживачів – це
- 1) міра якості
 - 2) рівень якості
 - 3) рівень задоволення
 - 4) цінність продукції
 - 5) конкурентоспроможність продукції
9. Показники якості, які характеризують систему «людина – виріб – середовище використання» і враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних і психологічних властивостей людини - це
- 1) ергономічні показники
 - 2) естетичні показники
 - 3) показники технологічності
 - 4) екологічні показники
 - 5) показники безпеки
10. Найбільш жорсткі вимоги щодо якості містяться у
- 1) державних стандартах
 - 2) галузевих стандартах
 - 3) стандартах підприємств

Завдання 2 (15 балів)

Менеджеру виробничої компанії необхідно прийняти рішення щодо закупівель або організації власного виробництва вузлів для нової продукції. Попередні розрахунки на запланований обсяг виробництва продукції наведено в таблиці:

Показники	Виробляти самостійно	Закуповувати
Річні витрати (умовно-постійні витрати підприємства), тис. грн	15000	2000
Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн	5,5	6,5
Річний обсяг виробництва продукції, тис. одиниць	15	15

Обґрунтуйте рішення розрахунками, визначте, при якому обсязі виробництва нової продукції менеджеру буде байдуже виробляти вузол чи купувати його.

Завдання 3 (15 балів)

Фірма займається продажем програмного забезпечення для комп'ютерів. Менеджер має таку інформацію:

Місяць	Доступні форми організації обслуговування клієнтів			Попит
	в основний робочий час	у понаднормовий час	за субконтрактом	
червень	30	12	10	30
липень	30	12	10	50
серпень	30	12	10	40

Витрати (на одиницю продукції) в основний час – 110 грн.

Витрати (на одиницю) понаднормового часу – 130 грн.

Витрати за субконтрактом (на одиницю) – 160 грн.

Втрати від неможливості обслуговування клієнта – 160 грн.

Визначте, які чисті стратегії агрегатного планування можна використати, використовуючи змішані стратегії складіть агрегатний план, що мінімізує витрати.

Затверджено на засіданні кафедри підприємництва і торгівлі протокол № ____ від «__» _____ 20__ р.

Екзаменатор

д.е.н., професор Салун М. М.

Зав. кафедрою

д.е.н., професор Салун М. М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх

завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

За кожний правильний тест – 1 бали.

Завдання 2 (15 балів)

10 – Визначений обсяг виробництва нової продукції, при якому менеджеру буде байдуже виробляти вузол чи купувати його.

15 – Обґрунтоване рішення описано та підтверджено розрахунками.

Завдання 3 (15 балів)

5 – Складений агрегатний план на основі 1 чистої стратегії;

10 – Складений агрегатний план на основі 2 чистих стратегій;

15 – Складений агрегатний план на основі 3 чистих стратегій.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Операційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. для студ. спец. 6.030601 "Менеджмент організацій" ден. та заоч. форм навч. Освітньо-кваліфікаційний рівень "бакалавр" / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько; Укр. інж. - пед. акад.; Укр. інж.-пед. акад. – Харків: [б. в.], 2011. – 246 с.

2. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник / О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 243 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ogratushnyak.vk.vntu.edu.ua/file/94ff6e6d4dc5f57aa107ae25061424ca.pdf>.

Додаткова

3. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій / І.Б. Гевко – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 128 с.

4. Mariano Nieto, Daniel Arias, Beatriz Minguela and Antonio Rodriguez The evolution of operations management contents: an analysis of the most relevant textbooks [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/72.pdf>.

5. S. Anil Kumar & N. Suresh Production and Operations Management. 2nd Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.academia.edu/23992923/Production_and_Operations_Management_2nd_Edition_by_S_Anil_Kumar_and_N_Suresh.

6. Sarojrani Pattnaik, Swagatika Mishra Production and Operation Management: Lectures notes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.vssut.ac.in/lecture_notes/lecture1429900757.pdf.

Інформаційні ресурси

7. Операційний менеджмент. ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=6841>.
8. Захаров В. А. Конкурентне середовище промислового підприємства та його вплив на операційний менеджмент / В. А. Захаров / Вісник Одеського нац-го ун-ту. Серія: Економіка. - Одеса, 2019. – Т. 24. – Вип. 1(74). – С. 54-59. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21326>.
9. Захаров В. А. Модель якості операційного менеджменту промислового підприємства в конкурентному середовищі / В. А. Захаров // Науково-практичний журнал «Економічні студії». – Львів : Видавничий дім «Гельветика», 2019. – № 3 (25). – С. 47–54. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23640>.