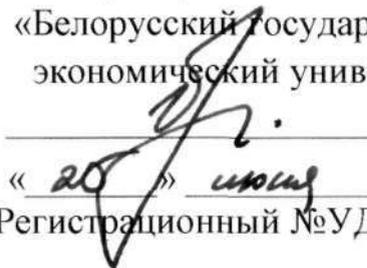


Учреждение образования
«Белорусский государственный экономический университет»

Утверждаю

Ректор Учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»

 В.Н. Шимов

« 20 » июня 2010 г.
Регистрационный №УД 548-10 баз.

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Учебная программа по специальности
«Бизнес-администрирование» 1-26 02 01

Составители: *Тележников В.И.*, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, доцент;

Тихоненко Т.П., доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, доцент;

Островский А.Г., ассистент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.

Рецензенты: *Ивуть Р.Б.*, заведующий кафедрой экономики управления на транспорте Белорусского национального технического университета, доктор экономических наук, профессор;

Лукин С.В., заведующий кафедрой бизнес - менеджмента Белорусского государственного экономического университета, доктор экономических наук, доцент.

Рекомендована к утверждению:

Кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 14 от 27.04.2010 г.)

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 5 от 16.06.2010)

Ответственный за выпуск: Тележников В.И.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа разработана в соответствии со стандартами для специальностей экономического профиля, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Программа предназначена для организации изучения основных положений теории и практики, принципов и подходов операционного управления в коммерческой организации, как в сфере производства, так и услуг. В курсе рассматривается понятийный аппарат, функции, базовые положения теорий и концепций на которые опирается операционный менеджмент, основные инструменты и методики управления операциями и процессами на предприятии.

Цель курса -- изучение студентами теории и практики, способов и инструментов операционного управления в хозяйственных организациях, а также приобретение необходимых практических навыков в этой сфере.

Задачи изучения курса:

- изучить основные понятия, задачи и теории операционного управления;
- изучить операционные стратегии и приобрести навыки выбора нужной стратегии;
- освоить основы управления ключевыми операционными ресурсами организации;
- приобрести навыки планирования, организации и контроля процессов и операций;
- освоить подходы и концепции совершенствования процессов и операций в организации;
- изучить систему оценочных показателей эффективности операционного управления и освоить методики ее оценки;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области операционного управления в организации.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- знать:
 - роль и содержание операционного управления;
 - основные теории и концепции, используемые в операционном менеджменте;
 - подходы и концепции совершенствования процессов и операций в организации;
 - систему оценочных показателей эффективности операционного управления и методики их оценки;
- уметь:

4

- использовать на практике принципы и методы операционного управления;
- проектировать систему управления операционным процессом;
- применять методики управления операциями на практике;
- оценивать эффективность операционного управления.

Всего часов по дисциплине 164, из них всего часов аудиторных 68, в том числе 32 часа лекций, 56 часов – практические занятия.

Рекомендуемые формы контроля: экзамен.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Тема занятия	Количество часов	
		Лекции	Практические
1	Введение. Общие понятия	2	2
2	Базовые модели общего менеджмента, теории и принципы, используемые в операционном менеджменте	2	6
3	Основы управления ключевыми ресурсами организации	4	6
4	Операционная стратегия	2	2
5	Планирование процессов и операций	2	4
6	Организация выполнения процессов и операций	4	8
7	Контроль процессов и операций	2	2
8	Основы управление качеством	2	6
9	Управление операционной системой на основе «Теории ограничений»	2	6
10	Управление операциями в сфере услуг	2	4
11	Совершенствование процессов и операций	4	4
12	Эффективность операционного управления	4	6
Итого:		32	56

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Введение. Основные понятия

Роль операционного менеджмента в системе управления организацией. Основные ресурсы операционного менеджмента. Развитие производственного менеджмента как профессиональной области знания. Цели и задачи курса.

Основные понятия. Организация. Внешняя и внутренняя среда организации. Операция. Техника. Технологическая операция. Производство. Услуга. Функция. Процесс. Бизнес-процесс. Операционные издержки. Эффективность. Результативность. Продуктивность. Управление операциями.

Главная операционная функция организации. Типовые элементы бизнес-процесса. Операционная система предприятия. Классификация бизнес-процессов по подсистемам операционной системы. Интеграция и дифференциация операционных функций.

Тема 2. Базовые модели общего менеджмента, теории и принципы, используемые в операционном менеджменте

Управленческий цикл. Процессный подход. Модель, ориентированная на внутренние факторы производства. Модель, ориентированная на человека. Модель открытой системы. Модель заинтересованных групп. Модель интегрированного менеджмента. Модель цепочки ценности. Закон Парето. Нормальное распределение. Постоянные и переменные издержки. Принципы Э. Деминга.

Тема 3. Основы управления ключевыми ресурсами организации

Основы управления материальными потоками

Логистика в операционном управлении. Интегрированный материальный поток. Границы логистической системы. Логистическая система как совокупность этапов хозяйственного цикла. Транспортная и складская логистика. Шесть правил логистики. Принцип полной стоимости. Матричный анализ логистических затрат.

Основы управления закупками. Анализ поставщиков. Основные критерии выбора поставщика. Аутсорсинг.

Основы управления продажами. Жизненный цикл продукта. Задачи маркетинга. Анализ 4Р. Оценка конкурентоспособности продукта. Особенности и выгоды продукта. Анализ потребителей. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Средства продвижения различных групп товаров широкого потребления. Реклама и ее использование на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Эффективность каналов сбыта.

Основы управления финансами

Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Амортизация и ее виды. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Платежеспособность. Ликвидность. Прогноз денежных потоков. Бюджетирование.

Основы оперативного управления персоналом

Ключевой персонал. Аппарат управления. Компетентность персонала. Кадровый потенциал организации. Мониторинг персонала. Современные методы оценки персонала. Мотивация персонала. Оптимизация использования персонала.

Основы информационного обеспечения операционного управления

Система и основные подсистемы информационного обеспечения операционного управления на предприятии. Типичные базы данных современного предприятия. Содержание подсистемы учета нормативных документов. Содержание подсистемы учета принимаемых решений и их выполнения по уровням управления. Содержание подсистемы кадрового учета. Содержание подсистемы производственного учета. Содержание подсистемы складского учета. Содержание подсистемы бухгалтерского учета, метод учета АБС. Содержание подсистемы маркетингового учета.

Тема 4. Операционная стратегия

Содержание операционной стратегии. Место операционной стратегии в корпоративной стратегии организации. Внешние и внутренние факторы, влияющие на операционную стратегию. Содержание внутренних факторов: производственной мощности, технологии, финансовые возможности, человеческие ресурсы.

Операционная стратегия в производстве. Области решений операционной стратегии. Центральная часть бизнеса или фокус компании. Виды операционных стратегий: минимизация затрат; развитие: гибкости; качества; минимизация времени.

Построение стратегии операций. Производственная стратегия. Сервисная стратегия. SWOT-анализ. Трансформация компании: стратегическое видение, реструктуризация, оживление и развитие, обновление.

Разработка и проектирование продуктов и услуг. ABC – инжиниринг. Этапы стоимостного анализа при разработке продукта. Процедура разработки услуги.

Ключевые показатели эффективности и реализации операционной стратегии.

Тема 5. Планирование процессов и операций

Понятие плана, планирования, процесса планирования, целей планирования. Этапы планирования и типы планов. Система планов предприятия. Принципы планирования.

Процесс оперативно-производственного планирования на производственном предприятии. Прогнозирование спроса на продукцию и услуги: количественный подход к прогнозированию спроса на продукцию и услуги; прогнозирование по временным рядам; прогнозирование по индикаторам, качественный подход к прогнозированию спроса; комбинированный подход к прогнозированию спроса. Оценка возможностей производственной мощности. Оценка возможностей трудовых ресурсов. Формирование плана производства. Формирование плана материального обеспечения. Планирование финансового обеспечения.

Календарное планирование. Процедура формирования календарного плана: построение технологической модели процесса; назначение ответственных исполнителей; планирование ресурсного обеспечения процессов; документирование плана процесса; составление графиков работы персонала. Техническое обеспечение планирования: системы MRP и ERP.

Тема 6. Организация выполнения процессов и операций

Содержание организации выполнения процессов и операций.

Проектирование работы. Основные этапы проектирования работы: анализ работы; параметры работы; технология работы; восприятие содержания работы. Взаимозависимость работ. Основные модели проектирования работы: построение работы, расширение масштаба работы; ротация работы; социотехническая система.

Производственная система. Типы операционных систем и их особенности: ориентация на проекты; единичное производство, серийное производство; массовое производство; системы с непрерывным процессом. Интегрированная производственная система.

Модели организации операционных производственных систем по запасам: пополнения запасов; расшивки узких мест; толкающая; тянущая.

Виды движения предметов труда по операциям: последовательный; параллельный, параллельно-последовательный.

Основные типы производственных планировок: фиксированная функциональная планировка (по технологическому принципу) и групповому технологическому принципу (по конечному результату). Поточные линии. Основные принципы организации производственного процесса. Производственный цикл.

Производственная мощность. Оценка производственной мощности. Показатели производственной мощности. Факторы, воздействующие на производственную мощность. Планирование производственных мощностей: следование производства за спросом; фиксация объема производства; комбинированное планирование.

Цикловой график производства продукта. Возможности сокращения длительности цикла процесса. Процесс организации выпуска новых видов продукции.

Матричный расчет параметров и сетевое моделирование процессов.

Задачи организации управления процессом. Организационное взаимодействие и его виды. Позиционирование процесса по отношению к ключевым элементам организационной структуры. Основные формы организации управления процессом.

Тема 7. Контроль процессов и операций

Упреждающий и результирующий контроль. Сферы и объекты контроля. Мониторинг. Этапы реализации контроля. Взаимосвязь планирования, контроля и регулирования. Уровни контроля. Календарный контроль. Контроль использования ресурсов. Контроль бюджета. Контроль качества процесса. Принципы и эффективность контроля.

Организация системы координации деятельности на предприятии -- система интегрированных оперативных совещаний. Общие требования к системе оперативных совещаний.

Тема 8. Основы управление качеством

Понятие и значение качества продукта. Аспекты качества товаров и услуг. Реакция потребителя на качество продукта. Концепции управления качеством. Сертификация продукции и производства. Международная система качества. Стандарты качества ИСО и Six Sigma. Инструменты повышения качества продукции. Анализ конкурентоспособности продукта.

Тема 9. Управление операционной системой на основе «Теории ограничений»

Ограничения и типы ограничений. Классификация ресурсов. Внутренние и внешние ограничения. Причинно-следственные связи. Способы устранения ограничений. Процесс непрерывного совершенствования и его этапы. Принципы и правила управления любой операционной системой.

Тема 10. Управление операциями в сфере услуг

Специфические особенности услуг. Участие клиента в оказании услуги. Объединение стадий удовлетворения потребности в товаре. Несохранимость услуг. Неосвязаемость процесса услуги для клиента. Сложности оценки качества и эффективности оказания услуги. Виды услуг в бизнесе: услуги информационного характера, услуги сопровождения, предпродажные услуги, послепродажное (сервисное) обслуживание. Связь внутренних и внешних клиентов организации. Характеристика услуг в зависимости от степени контакта с клиентом. Модели: первоклассного обслуживания, дешевого

контакта с клиентом. Модели: первоклассного обслуживания, дешевого обслуживания, неэффективного обслуживания. Матрица проектирования систем обслуживания. Матрица анализа услуги. Стратегия оказания услуг.

Тема 11. Совершенствование процессов и операций

Подходы к концепции совершенствования: процедурный и преобразующий. Цикл PDCA Шухарта – Деминга. Цикл SDCA. Алгоритм совершенствования бизнес-процессов Б. Андерсена. Алгоритм совершенствования МАИС. Модель улучшений стандарта ИСО 9001: 2000.

Преобразовательная концепция улучшений. Системы: JIT – «точно в срок», MRP, «Кайдзен», TPM – «всеобщий уход за оборудованием». Концепция «бережное производство».

Тема 12. Эффективность операционного управления

Функционально-стоимостной анализ ABC. Сбалансированная оценочная ведомость - система BSC. Моделирование бизнес-процессов управления DEF, DFD, ARIS. Референтные модели.

Комплексный анализ результативности использования ресурсов Питера Ф. Друкера.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. *Володин, В.В., Огай, О.А., Нефедов Ю.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.
2. *Илюкович, А.А., Крюк, Е.В., Логинов, П.П.* Операционный менеджмент и логистика / А.А. Илюкович, Е.В. Крюк, П.П. Логинов; под ред. А.А. Илюковича. -- Минск: Изд. Центр БГУ, 2003.
3. *Стерлигова, А.Н., Фель, А.В.* Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М.: ИНФРА-М, 2009.

Дополнительная:

4. *Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. -- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.
5. *Басовский, Л.Е., Басовская, Е.Н.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Л.Е Басовский., Е.Н Басовская. -- М.: ИНФРА-М, 2005.
6. *Голдрат, Э.М., Кокс, Дж.* Цель: Процесс непрерывного улучшения. Цель-2: Дело а не везенье. – М.: Логос, 2005.
7. *Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П. Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.
8. *Имаи М.* Гемба Кайдэн: путь к снижению затрат и повышению качества /М. Имаи. -- М.: Альбина Бизнес Букс, 2005.
9. *Каплан, Р., Нортон, Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортон. -- М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003.
10. *Котлер, Ф., Амстронг, Г., Сондерс, Д., Вонг, В.* Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. -- М., СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2008.
11. *Ламбен, Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок // стратегический и оперативный маркетинг / Ж-Ж. Ламбен -- СПб.: Питер, 2006
12. *Роббинз, Стивен, П., Коултер, Мэри.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.
13. *Салмон Р.* Будущее менеджмента / Р Салмон; под ред. Е.В. Минеевой. -- СПб.: Питер, 2004.
14. *Синица, Л.М.* Организация производства: учеб. пособие / Л.М. Синица. – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2004.
15. *Тележников, В.И.* Менеджмент / В.И. Тележников, под редакцией Н.П. Беяцкого. -- Минск: БГЭУ, 2007.
16. *Уорд, Майкл.* 50 методик менеджмента / М. Уорд. -- М.: Финансы и статистика, 2003.
17. *Фатхутдинов, Р.А.* Производственный менеджмент / Р.А Фатхутдинов. -- СПб.: Питер, 2006.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.
Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by/>