Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

Факультет Менеджмента

**Программа дисциплины**

**«Производственный менеджмент»**

для направления 080200.62 "Менеджмент"

подготовки бакалавра

**Автор программы:** Дмитрий Геннадьевич Артемьев, к.э.н., доцент кафедры стратегического менеджмента НИУ ВШЭ-Пермь ArtemyevDG@hse.perm.ru

Одобрена на заседании кафедры стратегического менеджмента «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.

Зав. кафедрой Е.И. Фаерберг \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена Учебно-методическим Советом НИУ ВШЭ - Пермь «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г.

Председатель Г.Е. Володина \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пермь, 2014

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

# **Область применения и нормативные ссылки**

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 080200.62 "Менеджмент" (подготовка бакалавра) изучающих дисциплину «Производственный менеджмент».

Программа разработана в соответствии с:

* Образовательным стандартом ГОБУ ВПО «Государственный университет - Высшая школа экономики» в отношении которого установлена категория «национальный исследовательский университет» по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент», утвержденным от 02.07. 2010 г. №15.
* Рабочим учебным планом университета по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (подготовка бакалавра), утвержденным в 2013 г.

# **Цели освоения дисциплины**

Бакалавр по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью образовательной программы и видами профессиональной деятельности. Производственный менеджмент представляется как особая область знаний и специфическая функциональная сфера менеджмента, связанная с поведением производственной /операционной системы компании. Основу дисциплины составляет общепринятый в современной практике Производственный и процессный подходы к управлению. Операции представляют собой элементы процесса, относящиеся к любой деятельности компании, как производство, так и к любой другой сфере, связанной с созидательным процессом.

Термин «управление операциями» лучше отражает разнообразный характер действий по управлению любым производственным, в том числе и обслуживающим, процессом. Таким образом, предметом изучения операционного менеджмента являются принципы и методы управления производственной (операционной) деятельностью компании.

***Цель дисциплины.*** Дисциплина обобщает теоретические положения современного операционного менеджмента, отечественной и зарубежной практики организации производства, оказания услуг и планирования деятельности компании (предприятия, фирмы).

Среди целей в области обучения ставится формирование у студентов системного представления об управлении операционной деятельностью предприятия (организации). Большое внимание уделяется процессному подходу к управлению и разработке нового продукта (услуги).

Цели в области воспитания личности преследуют стремление к личному и профессиональному саморазвитию; умение критически оценивать личные достоинства и недостатки; осознание социальной значимости своей будущей профессии.

**3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

В результате изучения дисциплины «Производственный менеджмент» студент должен:

* *знать:* основные теоретические положения современного операционного менеджмента предприятий производственной сферы и сферы услуг; современные интегрированные концепции управления производством и операциями; методы проектирования и реструктуризации организации и основных бизнес-процессов; основы проектирования и разработки новой продукции; сущность разработки операционной стратегии предприятия и ее взаимодействии с рыночной стратегией; понимать современные направления повышения эффективности деятельности предприятий и организаций на основе совершенствования управления операционной деятельностью.
* *уметь:* системно мыслить; диагностировать и структурировать операционные пробле­мы организации; применять на практике теоретические принципы, методы и модели операционного менеджмента; формировать варианты управленческих решений, оценивать их и выбирать лучшие; общаться и участвовать в коллективных действиях, работать в проектных командах;
* *обладать навыками:*постановки и решения проблем операционного менеджмента с по­зиций системного, процессного и проектного подходов;методами организации, координации и контроля бизнес-процессов;способами количественной оценки и прогнозирования послед­ствий управленческих решений; навыками решения наиболее часто возникающих практических задач организационного проектирования и календарного распределения производственных программ оказания услуг.

В результате изучения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

| Компетенция | Код по ФГОС/ НИУ | Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата) | Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции |
| --- | --- | --- | --- |
| Владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения | ОК-5 | - владеет навыками сбора, синтеза информации, управления сложными и открытыми системами, процессно и проектно-ориентированными организациями; понимает взаимосвязь управления организацией с социально-значимыми процессами, происходящими в современном обществе. | лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа, включающая выполнение задач и уп­ражнений |
| Обладает готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе. | ОК-7 | -обладает навыками групповой работы;  - обоснованно применяет инструменты и методы взаимодействия с коллегами при решении групповых задач; | семинарские занятия с использованием техно­логии кейс-метода; групповые обсуждения и выступления с презентациями |
| Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность | ОК-8 | -уверенно использует инструменты процессного и проектного управления в ходе практической деятельности;  Владеет основными компетенциями операционного менеджера; | лекции, семинарские занятия с использованием технологии кейс-метода; самостоятельная работа, результатом которой является написание домашней работы; обсуждение и анализ решений, предлагаемых студентами |
| Владеет методами выработки стратегических, тактических и оперативных решений в  управлении деятельностью организаций; | ПК-16 | понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием; проектного управления с экономическими процессами, происходящими на макро и микро уровнях; | лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа, включающая выполнение задач и упражнений, кейс-стади |
| Знает современные концепции организации операционной деятельности и способен  планировать операционную (производственную) деятельность организаций | ПК - 21 | понимает значение процессного управления для наиболее эффективного решения профессиональных задач;  разрабатывает проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; | лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа, включающая выполнение задач и упражнений, кейс-стади |
| Способен проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его  результаты для подготовки управленческих решений | ПК-47 | показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению; | лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа, включающая выполнение задач и упражнений, кейс-стади |

# **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина относится к циклу общих дисциплин и части дисциплин по выбору, обеспечивающих подготовку бакалавров.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

* «Менеджмент»
* «Разработка управленческих решений»
* «Теория организации»;
* «Экономическая теория и институциональная экономика»,
* «Логистика».

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

* знать современные подходы в менеджменте;
* уметь обобщать и систематизировать результаты анализа деятельности компании;
* обладать навыками разработки управленческих решений.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

* «Управление организационными изменениями»;
* «Дизайн бизнес-процессов»;
* «Управление цепями поставок»;
* «Стратегическое управление инновациями».

# **Тематический план учебной дисциплины**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название раздела | Всего часов | Аудиторные часы | | | Самостоя­тельная работа |
| Лекции | Семинары | Практические занятия |
| 1 | Теоретические основы производственного менеджмента | 20 | 4 | 4 |  | 12 |
| 2 | Основы моделирования и управления бизнес-процессами в компании | 26 | 5 | 5 |  | 16 |
| 3 | Производственная стратегия предприятия | 26 | 5 | 5 |  | 16 |
| 4 | Проектирование нового продукта | 22 | 4 | 4 |  | 14 |
| 5 | Тактическое управление операциями | 26 | 5 | 5 |  | 16 |
| 6 | Управление операциями в сфере услуг | 24 | 5 | 5 |  | 14 |
| **7** | **Итого** | 144 | 28 | 28 |  | 88 |

# **Формы контроля знаний студентов**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип контроля | Форма контроля | Модуль/неделя модуля | | | | Параметры |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Текущий | Эссе | 8 |  |  |  | Написание аналитического эссе на предложенные темы |
|  |  |  |  |  |  |
| Итоговый | Экзамен |  |  |  |  | Накопительная оценка |

**6.1. Критерии оценки знаний, навыков**

**Тематика эссе**

1. Взаимосвязь стратегических, тактических и оперативных решений при реализации операционной функции.
2. Отличительные особенности операционной стратегии производственных компаний и компаний сферы обслуживания.
3. Взаимосвязь операционной стратегии и организационной структуры компании.
4. Операционный менеджер как уникальная функция в организации: необходимость и актуальность в России.
5. Особенности оценки эффективности оказания услуг с точки зрения операционного менеджмента.
6. Может ли сервисная фирма пользоваться методом поточной линии или самообслуживания и при этом сохранять высокую степень сфокусированности на качестве обслуживания клиента (индивидуальный подход)?
7. Взаимосвязь стратегического и оперативного уровней производственного предприятия.
8. Роль клиента в оценке эффективности услуги/продукта для совершенствования операций в компании.
9. Особенности применения стратегии задолженности продукции как инструмента изменения величины спроса на выпускаемую продукцию.
10. Преимущества, недостатки и условия применения стратегии следования производства за спросом.
11. Lean Production: причины повышающегося интереса и сложности применения в России.
12. Пути повышения эффективности функционирования операционных систем через призму «5 Р».
13. Особенности планирования «5 Р» операционного менеджмента при разной степени контакта клиента и сервисной системы в сфере обслуживания.
14. Проектирование нового продукта и новой услуги: принципиальные отличия и общие черты
15. Стратегии и тактики при проектировании глобального продукта.
16. Возможность применения «Теории ограничений» в управлении операциями компании.
17. Технология и стратегия: или как оценить перспективности выбранной технологии?
18. Факторы, которые необходимо учитывать в процессе разработки новой продукции перед ее освоением в коммерческих масштабах?
19. Проблемы и возможности использования теории очередей в управлении предприятиями сферы обслуживания.
20. Особенности планирования пропускной способности в крупном продуктовом супермаркете.
21. Вы должны решить, какой из нескольких вариантов будет самым лучшим для расположения третьего ресторана сети компании в городе средней величины. Напишите, какая именно информация и почему понадобится Вам для принятия решения.

## **Порядок формирования оценок по дисциплине**

В процессе изучения дисциплины «Производственный менеджмент» предусмотрен текущий и итоговый контроль. Текущий контроль предполагает выполнение двух контрольных точек и работу на семинарских занятиях.

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях: работа на семинарах состоит из нескольких блоков.

**Дискуссионная часть** представляет собой перечень ключевых теоретических или практических вопросов, по которым студенты готовятся индивидуально, используя различные источники информации, ищут интересные и показательные примеры, собирают мнения разных авторов, етс.

Непосредственно на самом семинаре студент, выступающий по конкретному вопросу, освещает его суть, высказывая собственные суждения и давая личную оценку проблеме. Время выступления - около 5 минут, после чего рассмотрение вопроса продолжается в свободном формате: остальные студенты могут дополнять ответ; парировать выступающему, приводя свои доводы и ссылаясь на источники; развивать тему.

Для охвата всего перечня дискуссионных вопросов допускается (но совсем не обязательно) распределять их внутри групп. При этом докладчик, выбравший вопрос, является основным выступающим. Остальные студенты должны обязательно по нему подготовиться индивидуально, чтобы иметь возможность дополнить выступление.

Решение задач входит в дискуссионную часть. Если тема связана с решением задач – они будут выноситься именно сюда.

Неохваченные вопросы будут все равно обсуждены, но уже в формате опроса аудитории.

Для получения положительной оценки по семинарам необходимо выступить, дополнить выступление, поучаствовать в дискуссии, етс. минимум 2 раза.

**Практическая/кейсовая часть** – домашнее или аудиторное решение практической ситуации в малых группах. Группе необходимо прочитать кейс, понять проблему и проанализировать все имеющиеся в ситуации данные. Предложить оригинальное решение и аргументировать его. Для ответа на вопросы кейса можно (а в некоторых случаях – необходимо) использовать дополнительную информацию, полученную из внешних источников.

В процессе решения кейса необходимо показать умение применять полученные теоретические знания, адекватность и практическую ценность рекомендаций, и если того требует проблема - неординарность подхода.

В случае, когда кейс является домашним, необходимо в малых группах подготовить его решение в форме презентации MS PowerPoint с кратким выступлением перед аудиторией. В данном случае оцениваться будет не только глубина проработки подхода к решению, но и его демонстрация, способность аргументированно отстаивать позицию.

Если кейс аудиторный – самое главное в нем дать быстрое и наиболее рациональное решение. Презентация при этом не является обязательным условием выступления.

Практическая часть является ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ условием получения положительной оценки за семинары.

**Проектный блок.** Данный вид работы выполняется в малых группах в течение всего 4 модуля. На заключительных семинарах выделяется время на защиту получившихся мини-проектов.

**Доклады.** Представляют собой выступление и презентацию по выбранной теме на 10 минут с последующим кратким обсуждением. Приветствуются доклады, подкрепленные примерами из практики и с использованием нескольких источников литературы. Доклад в оформленном виде необходимо сдать на семинаре в день выступления, а также выслать электронный вариант на почту преподавателю.

Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед промежуточным или итоговым контролем и называется - *Оаудиторная*.

**Накопленная оценка** за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

О*накопленная*= 2/3\* *Отекущий* + 1/3\* О*аудиторная*

где О *текущий* рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в РУП:

*Отекущий* = *n2·Оэссе*

при этом n2 = 1,

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: арифметический.

**Результирующая оценка** за дисциплину рассчитывается следующим образом:

1. Если дисциплина преподается один модуль:

*Орезультирующая = 1\* Онакопленная*

Способ округления накопленной оценки промежуточного (итогового) контроля в форме зачета: арифметический.

О *результирующая* = r1\*О *промежуточная 1* + r2\*О *промежуточная 2* + r3\*О *промежуточная 3*

где ri – вес результирующих оценок, при этом r1 = 20, r2 = 20.

Способ округления накопленной оценки промежуточного (итогового) контроля в форме экзамена: арифметический.

На пересдаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На зачете студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к пересдаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к пересдаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине, которая формируется равной результирующей оценке (О *результирующая)* с учетом весов *ri* / равной результирующей оценке за последний модуль последнего года проведения дисциплины.

# **Содержание дисциплины**

**Раздел 1. Теоретические основы операционного менеджмента**

**Тема 1. Объект и предмет изучения, цели и задачи управления производством и операциями.**

Понятия «производство», «операция», «операционная деятельность». 5Р операционной деятельности. Краткая история исследований производства. Операционная система организации: перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения, подсистема планирования и контроля. Функции подсистем.

***Количество часов аудиторной работы 4***

**Тема 2. Система управления операциями.** Особенности управления операциями в сфере услуг. Принципиальная схема системы управления производством/операциями. Основные элементы системы управления операциями, их взаимосвязь. Объект и субъект управления (управляемая и управляющая подсистемы). Цели и задачи операционного менеджмента. Функции операционного менеджмента, их взаимосвязь. Структура управления. Место операционного менеджмента в организационной структуре предприятия. Методы управления. Пути повышения производительности функционирования операционных систем.

***Количество часов аудиторной работы 4***

**Литература по разделу:**

1. Гэлловэй Л. Производственный менеджмент. – СПб: Питер, 2007.- Гл.1 с. 17-28
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2008.- Ч.5 с. 596-599
3. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и Производственный менеджмент.Учебник.- М: Книжный мир, 2005.- Гл.1,2 с. 21-29
4. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Эквилайн Н.Дж. Производственный и Производственный менеджмент .- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.-Гл.1 с. 30-33
5. Дафт, Р. Л. Менеджмент: Пер. с англ. 6-е издание / Дафт, Р. Л. . - СПб.: Питер , 2007. - 864 с.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / пер. с англ. — 2001.
7. Production and Operations Management S. Anil Kumar, N. Suresh 2008
8. Operations Rules: Delivering Customer Value through Flexible Operations by David Simchi-Levi The MIT Press, 2010 (252 pages)
9. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Обсуждение ключевых вопросов в рамках *дискуссионной части*

*Доклад:* Особенности использования проектного подхода к управлению в производственном менеджменте

*Дискуссионная часть:* студентам заблаговременно высылается материал для чтения и подготовки. Тема материала «Operations as a competitive weapon» (Операции как конкурентное преимущество).

На семинаре студентам предлагается обсудить и выступить с ответами на следующие вопросы:

1. Services are also produced. Do you agree? If yes (no) then briefly elaborate.

2. List down key processes and core operations in following type of organizations:

Commercial Bank, Investment Bank, Fast Food Chain, Car Assembling Company, FMCG Distributor (Fast Moving Consumer Goods).

3. Briefly explain any three points of differentiation between Goods and Services.

4. A typical manufacturing organization deals only in providing goods to its customers, not services. What is your opinion? Justify your answer.

5. How Strong Intra-organizational Relationships can contribute to overall Organizational Productivity and consequently profitability?

6. Use the transformation model to analyze the following types of organization. In each case, list the transformed resources, the transforming resources and the outputs produced.

Clothing manufacturer, School, Dentist, Accountancy, Restaurant, Bank

7. List down the Front Office and Back Office Operations in a Mega Departmental Store like METRO Cash and Carry.

Рабочий язык семинара – русский/английский

**Раздел 2. Основы моделирования и управления бизнес-процессами в компании**

**Тема 3. Процессный подход к управлению**

Функции системы управления бизнес-процессами. Цикл PDCA: планирование, выполнение, анализ, воздействие. Принципы моделирования бизнес-процессов организации.

Понятие бизнес-процесса. Варианты определения его значения. Вход, выход и ресурс бизнес-процесса. Владелец процесса. Клиенты (потребители) процессов. Типовые элементы бизнес-процесса. Внутренние и внешние клиенты. Пять составляющих процесса: технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда. Регламент бизнес-процесса. Система показателей процесса.

Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в организации**

Основные объекты блок-схемы описания бизнес-процесса. Преимущества использования блок-схем для описания бизнес-процессов. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем. Стандарты BPM. Архитектура ARIS. Типы моделей ARIS. Сравнительный анализ ARIS с другими нотациями. Нотации IDEF0 и IDEF3. Основные объекты. Правила описания процессов. Сравнительный анализ IDEF с другими нотациями.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Литература по разделу:**

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2004. – стр. 9-13, 38-41.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2006. –стр. 7-12, 37-42.

###### Материалы ридера:

1. Барсуков И.Б. Опыт перехода от линейно-функциональной модели управления предприятием к матрично-процессной. - <http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm> . - 7 с.
2. Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. - <http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument> . – 7 с.
3. Робсон М., Уллах Р. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2003. – 224 с. <http://www.lift.kg/downloads/finbook/Wca7a07e3e8d2b.htm>

###### Материалы для исследования

[www.bpm-today.com](http://www.bpm-today.com/)

<http://www.bpms.ru/>

[www.bptrends.com](http://www.bptrends.com/)

<http://www.logistics.ru/9/4/4/i20_22870p2.htm>

<http://www.setevoi.ru/cgi-bin/text.pl/magazines/2001/9/10>

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

Обсуждение ключевых вопросов в рамках *дискуссионной части*

*Доклад:* Практические аспекты внедрения процессного подхода в организации

*Кейс:* Решение кейса на проблемы выделения входов, выходов, ресурсов бизнес-процесса.

*Доклад:* Сравнение процессного и функционального подходов к управлению.

*Проектная часть:* Проектирование основных процессов

*Кейс:* Решение кейса «Особенности внедрения процессного подхода на разных классах нотаций»

*Проектная часть:* Описание бизнес-процессов проекта в нотациях IDEF и ARIS

**Раздел 3. Операционная стратегия предприятия**

**Тема 5. Сущность операционной стратегии и ее взаимосвязь с корпоративной стратегией**

Производственная структура предприятия и определяющие ее факторы, типы структур. Основные типы планировок производства, их характеристики, преимущества и недостатки. Формы специализация производственных подразделений. Понятие производственного, технологического и операционного циклов, их взаимосвязь.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Тема 6. Стратегия размещения в производственном и операционном менеджменте**

Понятие стратегии размещения. Факторы выбора места расположения организации. Порядок и методики расчетов при выборе места расположения. Понятие производственной структуры организации/подразделения. Составляющие производственной структуры и основные факторы, ее формирующие. Генеральный план организации и варианта схем его разработки. Варианты размещения оборудования и их характеристика.

Основные способы размещения оборудования. Размещение оборудования по технологическому принципу. Размещение производства по предметному принципу. Размещение оборудования по принципу групповой технологии. Размещение оборудования по принципу обслуживания неподвижного объекта. Размещение помещений сервисных предприятий. Планировка офиса

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Литература по разделу:**

1. Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. Производственный и Производственный менеджмент. Гл 2., стр. 35-49.
2. Л. Гэлловей. Производственный менеджмент. Принципы и практика. Гл.2, стр. 29-50
3. Стерлигова, Фель Производственный (производственный) менеджмент Гл. 6, стр. 145-178
4. S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International - pp. 22-63
5. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)
6. Managing Operations by Bob Johnson Taylor and Francis, 1998 (241 pages)
7. Презентации по лекциям Артемьева Д.Г.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

**Проектная часть** (регламент: 10 минут)**.** Постановка задачи, утверждение малых групп, разбор непонятных вопросов. Выбрать производственную, торговую, дистрибьюторскую компанию или организацию сферы услуг. Главное условие – наличие у такой компании выраженной операционной деятельности. Не имеет значения: отечественная компания, зарубежная или международная. Можно взять одно направление бизнеса, если компания является диверсифицированной. Самый лучший вариант – выбрать компанию, услугами или продуктами которой вы постоянно пользуетесь и на себе испытываете все характеристики работы операционной системы.

а). Дать краткую характеристику компании (бизнеса) – дата основания, страна регистрации, страны (регионы) присутствия, основные направления развития, реализуемая корпоративная стратегия (стратегические цели, миссия).

**2. Дискуссионная часть** (регламент: 60 минут)**.** Необходимо подготовитьсяпо данным вопросам.

* 1. Как связаны друг с другом функциональные стратегии организации?
  2. Какой из уровней интеграции деятельности организации ориентирован на развитие связи функциональных стратегий организации?
  3. К каким последствиям может привести пренебрежение операционной стратегией?
  4. Какие факторы оказывают влияние на формирование операционной стратегии?
  5. Поясните связь разделов операционной стратегии компании (по Стерлиговой и Фель [3, стр. 159]).
  6. Как вы считаете, имеется ли универсальная формула поиска баланса между производством и услугами в современном бизнесе? Если да, то в чем она заключается?
  7. По-вашему, обладают ли такие учреждения, как университеты, больницы, различные бизнес-школы, какими-либо конкурентными приоритетами, которые трансформируются в операционные?
  8. Структура элементов операционной стратегии по Якобсу и Чейзу [1, стр. 50, рис. 2.1.].

1. **Дискуссионная часть** (регламент: 50 минут)**.** Необходимо подготовитьсяпо данным вопросам.

1. В чем сущность проблемы размещения (Location) предприятия и расположения (Layout) его отдельных объектов?

2. Объясните, в чем отличия стратегий выбора места размещения предприятия в трех основных случаях:

*а). При создании нового предприятия (выбор места размещения впервые),*

*б). В случае, когда предприятие уже существует,*

*в). В ситуации глобальной (мультинациональной) компании.*

3. Какие факторы влияют на размещение предприятия? General locational factors, Specific locational factors

4. Ключевые принципы расположения предприятия (Principles of Plant Layout).

5. Различные подходы к расположению:

*а) Process layout*

*b). Product layout*

*c). Combination layout*

*d). Fixed position layout*

*e). Group layout*

6. Особенности организации материально-технических, физических условий промышленного предприятия (организации сферы услуг) - Physical Facilities

*a). Factory building*

*b). Lighting*

*c). Climatic conditions*

*d). Ventilation*

*e). Work-related welfare facilities*

1. **Case-Study (оно же Домашнее задание)** (регламент: 20 минут).Необходимо от группы подготовить презентацию в MS PowerPoint по представленным ниже ключевым вопросам (1-4).

**FAST FOOD RESTAURANT VISIT:** Get the information for the following questions:

1. The locational factors considered for establishing the enterprise.

2. Strategy adopted for identifying the location [Ex: factor rating, load, distances method etc.]

3. Type of layout.

4. Physical facilities existing [line lighting ventilators, type of building etc.]

1. **Case-Study** (регламент: 20 минут).Подготовить дома в малых группах и на семинаре предложить ответы на вопросы по кейсу «Операционная стратегия компании Compaq Computer». Презентацию делать не нужно, но необходимо после семинара сдать письменные ответы от каждой группы.

**Раздел 4.** **Проектирование нового продукта**

**Тема 7. Подходы к разработке нового продукта «New Product Development»**

Проектирование продукции. Проектирование глазами потребителя. Развертывание функции качества. Функционально-стоимостный анализ. Выбор технологического процесса. Типы технологических процессов. Структура производственного потока. Продуктово-процессная матрица. Альтернативный выбор процессов и оборудования. Проектирование производственного потока. Проектирование и производство глобального продукта. Глобальные совместные предприятия. Стратегия проектирования глобального продукта. Критерии совершенства процесса создания продукта

Инструменты и технологии управления разработкой проектов новых продуктов на уровне компании

***Количество часов аудиторной работы 8***

**Литература по разделу:**

1. Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. Производственный и Производственный менеджмент.
2. Л. Гэлловей. Производственный менеджмент. Принципы и практика. Стерлигова, Фель Производственный (производственный) менеджмент
3. S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International
4. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)
5. Managing Operations by Bob Johnson Taylor and Francis, 1998 (241 pages)
6. Презентации по лекциям Артемьева Д.Г.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

*1. Доклад.* На тему «Концепция бережливого производства («Lean Production») по предыдущему семинару

*2. Кейс на семинаре по теме.* Для работы над кейсом необходимо подготовиться по презентации №4 из лекционного материала и прочитать гл. 4 «Разработка продукта и выбор технологического процесса в производственной сфере» из книги Якобса и Чейза.

*3. Проектная часть:* Описать ее производственную (операционную) систему. В описание включается следующая информация:

а). Главная операционная функция.

b). Входы, выходы и преобразующая функция.

c). Характеристики «5 Р» данной операционной системы.

d). Основные и вспомогательные процессы.

**Раздел 5. Тактическое управление операциями**

**Тема 8. Агрегатное планирование**

Задачи и виды производственного планирования. Сущность агрегатного планирования. Место агрегатного планирования в системе производственного планирования и его задачи. Понятие производственной программы и ее структура.Основные разделы и технико-экономические показатели производственной программы. Определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах для выполнения производственной программы. Методы агрегатного планирования.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Тема 9. Календарное планирование в операционном менеджменте**

Сущность, задачи и методы календарного планирования операций. Особенности календарного планирования операций при производстве услуг. Оперативное управление операциями на основе специализированных систем. Модели последовательности выполнения операций. Правило Джонсона, правила приоритетности, правило первого часа.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Литература по разделу:**

1. Л. Гэлловей. Производственный менеджмент. Принципы и практика. Стерлигова, Фель Производственный (производственный) менеджмент
2. S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International
3. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)
4. Managing Operations by Bob Johnson Taylor and Francis, 1998 (241 pages)
5. Производственный менеджмент. Под редакцией проф. В. А. Козловского. Москва, ИНФРА-М, 2003. С.124 С.152
6. Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. Производственный и Производственный менеджмент. С. 120-122. С. 281-293. С. 887.
7. An empirical analysis of the product-process matrix Safizadeh, M Hossein;Ritzman, Larry P;Sharma, Deven;Wood, Craig Management Science; Nov 1996; 42, 11
8. Презентации по лекциям Артемьева Д.Г.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

1. *Дискуссионная часть.* Система планирования производства. Агрегатное планирование.

• Система планирования и контроля производства. Типы планов, их иерархия

• Агрегатное планирование. Цели и задачи

• Основные стратегии агрегатного планирования. Пассивные, активные стратегии.

• Графический и табличный метод агрегатного планирования

1. *Дискуссионная часть*
   1. Основные типы производства: единичное, серийное, массовое. Их особенности, ключевые характеристики. Примеры [1]
   2. Продуктово-процессная матрица. Ее назначение, процесс использования [2 и 3]
   3. VAT-классификация предприятий. Примеры [4]
   4. Производственная мощность. Различные виды производственной мощности. Порядок расчета. Способы повышения производственной мощности предприятия [5 и 6].
2. *Мини-кейсы и задачи на семинаре по теме*(регламент 30 минут). Знать формулы расчета производственной мощности из вопроса *Проектируемая мощность; ожидаемая мощность; эффективная мощность; нормативная мощность; коэффициент использования мощности.*

*4. Проектная часть*: Дать характеристику производственной стратегии компании или бизнеса:

a). Какие ключевые операционные приоритеты заложены в основу ее производственной стратегии?

b). Каким образом приоритеты связаны с корпоративной стратегией?

c). Как операционные приоритеты трансформируются в конкретные требования к операциям, персоналу, размещению компании, внутренней инфраструктуре, оформлению помещений, расстановке оборудования, етс.

Позиционировать компанию на матрицах:

a). Продуктово-процессной (если речь идет о производственном предприятии).

b). Сервис-системной (если компания сферы услуг).

Обосновать позицию и сделать по ней выводы.

**Раздел 6. Управление операциями в сфере услуг**

**Тема 10. Особенности операций в сфере услуг**

Сущность услуг. Проектирование сервисных организаций. Сервисная стратегия: направленность и преимущества. Структуризация сервисных контактов: сервис-системная матрица. Стратегическое назначение матрицы. Сервисный план. Три типа сервисных систем. Метод поточной линии. Метод самообслуживания. Сервисные гарантии как основа для проектирования.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Тема 11. Теория очередей в обеспечении эффективности выполнения операций**

Экономическая сущность проблемы очередей. Соотношение между затратами и пропускной способностью системы обслуживания. Практическое значение очередей. Система массового обслуживания. Входящий поток заявок клиентов. Выход из системы. Модели очередей. Компьютерное моделирование очередей.

***Количество часов аудиторной работы 5***

**Литература по разделу:**

1. Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. Производственный и Производственный менеджмент.
2. Л. Гэлловей. Производственный менеджмент. Принципы и практика. Стерлигова, Фель Производственный (производственный) менеджмент
3. S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International
4. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)
5. Managing Operations by Bob Johnson Taylor and Francis, 1998 (241 pages)
6. Презентации по лекциям Артемьева Д.Г.

**Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии:**

*Проектная часть:* **Определить**, какие **показатели** могут использоваться (или используются) для оценки **эффективности** данной операционной системы – временные, стоимостные, качественные.

**Выбрать** один **основной процесс и составить его** графическую **модель** (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия).

**Проанализировать главные недостатки в функционировании производственной (операционной) системы** компании, выяснить их причины, используя причинно-следственную диаграмму (рыбий скелет). Это могут быть самые разнообразные недостатки – от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале. От высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления. Существует ли обратная связь с потребителями?

По результатам проведенного исследования **составить список первоочередных задач, которые необходимо решить** в рамках компетенции операционного менеджера **для исправления выявленных недостатков.**

# **Образовательные технологии**

При реализации различных видов учебной работы в процессе освоения дисциплины используются активные и интерактивные формы проведения занятий - деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов, компьютерные симуляции, психологические и иные тренинги.

# **Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента**

## **Тематика заданий текущего контроля**

Примерные темы для контрольной работы

* 1. Определение мощности: проектной, эффективной, нормативной.
  2. Анализ по затратам мощности – объему (расчет точки безубыточности).
  3. Расчет последовательности выполнения операций. Задача класса n/2
  4. Стратегия агрегатного планирования. Расчет.
  5. Расчет последовательности выполнения операций. Задача класса n/1 (установление приоритетов)
  6. Расчет последовательности выполнения операций. Задача класса n/2 (правило Джонсона).
  7. Расчет последовательности выполнения операций. Задача класса nk/n (метод предназначений).
  8. Состав графика работ, минимизирующего число служащих.

**Тематика домашних заданий**

1. Разработка нового продукта
2. Операционная стратегия
3. Тенденции развития методологии операционного менеджмента

## **Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

**По разделу 1**

1. Что является объектом управления операционного менеджмента?
2. Что является операционной функцией организации
3. Назовите преимущества и недостатки политик интеграции и специализации операционных функций организации.
4. Что такое операционная система организации? Из каких подсистем она состоит. Каковы функции подсистем?
5. Каковы стратегические задачи операционного менеджмента?
6. Каковы тактические задачи операционного менеджмента?
7. Перечислите операционные ресурсы (5Р)
8. Каковы оперативные функции операционного менеджмента?

**По разделу 2**

1. Содержание цикла PDCA. Влияние организационной структуры на сегментирование деятельности организации
2. Понятие нотации. Графический язык блок-схем алгоритмов
3. Нотации класса WorkFlow. Отличия систем Workflow от других систем.
4. Графический язык моделей процессов ARIS. Основные объекты. Связи объектов. Правила описания процессов.
5. Нотации IDEF0 и IDEF3. Цели использования, правила разработки, особенности использования.
6. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению
7. Система показателей бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
8. Взаимосвязи блоков бизнес-процессов по управлению, по входу, обратная связь по управлению, взаимосвязь "выход-механизм" и особенности их описания в различных нотациях.
9. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.

**По разделу 3**

1. Какие особенности факторов, воздействующих на операционную стратегию, вы заметили по сравнению с факторами маркетинговой или финансовой стратегии?
2. Оцените значение групп внутренних факторов операционной стратегии организации. Какими группами этих факторов вы считаете возможным пренебречь?
3. Как влияет на разработку операционной стратегии финансовая стратегия компании?
4. Какую группу внешних факторов операционной стратегии, приведенных в пособии, можно исключить при стабильной экономической и политической среде бизнеса?
5. Поясните связь разделов операционной стратегии компании.
6. Приведите примеры успешных стратегических решений, связанных с централизацией и децентрализацией размещения производственных мощностей бизнеса.
7. Имеется ли однозначная связь между типом организации по жизненному циклу продукции и сегментом рынка потребителей?
8. Поясните, почему автоматизация труда улучшает конкурентную позицию компании на рынке.
9. Как связаны широта номенклатуры (ассортимента) и объе выпуска продукции? Имеет ли эта связь стратегическое значение?
10. Какие элементы качества продукции и деятельности компании наиболее существенно влияют на результат современного бизнеса?

**По разделу 4**

1. Какие стадии включает в себя проектирование продукции (услуги)?
2. В чем особенности процесса проектирования услуг?
3. В чем заключается оперативное значение сервис - системной матрицы?
4. Перечислите подходы и методы, используемые при проектировании продукции (услуги).
5. Приведите несколько примеров товаров, которые характеризуются следующим сезонным спросом: ежегодным; месячным; недельным; дневным.
6. Приведите несколько примеров включения гибкости в проект системы.
7. Почему при планировании мощности важно иметь общую картину?
8. Что такое «мощность с потолка» и какое значение она имеет в планировании мощности?
9. С какими проблемами по мощности постоянно сталкиваются начальные и средние школы? Каковы варианты решения данных проблем?
10. Каким образом системный поход помогает в планировании производственны мощностей?
11. Каким образом решения по мощности влияют на производительность?
12. Приведите несколько дополнительных примеров продукции, которая производится при каждой из следующих производственных систем: непрерывной, серийной, индивидуальной, проектной.
13. Опишите матрицу «процесс-продукт», и приведите дополнительные примеры товаров и услуг для каждой категории.
14. Почему важно занять позицию на диагонали матрицы «процесс-продукт»?
15. Каким образом можно применить матрицу «процесс-продукт» к пересмотру уже существующего производственного процесса? Какие выгоды это может принести?
16. Кратко опишите, как условия неопределенности влияют на выбор процесса и решения по производственным мощностям.
17. Каким образом объем производства и гибкость влияют на выбор процесса?
18. Каким образом объем производства влияет на уровень автоматизации?

**По разделу 5**

1. На какой период составляется агрегированный план?
2. Назовите чистые стратегии агрегированного планирования операций.
3. В чем различие активных и пассивных стратегий агрегированного планирования операций?
4. Перечислите основные группы, используемые при агрегированном планировании операций.
5. В чем особенность агрегированного планирования операций при производстве услуг?
6. Сформулируйте основные цели календарного планирования операций.
7. Назовите известные Вам системы календарного планирования операций
8. Назовите основные правила формирования приоритетов операций.
9. Какие методы применяются для решения задач класса n/2 ?
10. Для решения каких задач используется метод назначений?

**По разделу 6**

1. Охарактеризуйте услугу как процесс.

2. Поясните, как развивался взгляд на услугу как на объект управления операционного менеджмента.

3. Согласны ли вы с мнением, что услуга и производство не имеют нечего общего?

4. Какие аргументы вы можете привести для доказательства того, что услуга как процесс имеет схожие с процессом производства элементы?

5. Какие из отличий процесса оказания услуги от производственного процесса имеют стратегический характер?

6. Какие навыки персонала, по вашему мнению, наиболее важны при оказании услуги?

7. В чем различие схемы производственного и сервисного бизнес-процесса?

8. Выскажите ваше мнение о возможности, целесообразности или необходимости манипуляции степенью контакта с клиентом в процессе оказания услуги.

9. Несмотря на то что услугу как процесс нельзя хранить, можно заранее запастись ресурсами или продуктами, необходимыми для оказания услуги. Нет ли здесь противоречия? Что именно не подлежит хранению в услуге?

10. Почему в названии моделей организации операционной системы при оказании услуг некоторые слова взяты в кавычки? В чем тут условность?

11. На какие сегменты внешних клиентов ориентированы каждая из моделей организации операционной системы при оказании услуги?

12. Имеется ли возможность совместного использования различных моделей организации операционных систем при оказании услуг? Если да, то каких именно?

13. Поясните, как вы поняли то, что услуга является неосязаемым объектом?

14. Какие методы оценки качества вы можете предложить при работе с услугами?

# **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

###### 11.1 Базовый учебник

Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. 8-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. — 704 с.

**11.2 Основная:**

1. Л. Гэлловей. Производственный менеджмент. Принципы и практика. – СПб: Питер, 2002 – 320 стр.
2. Желтенков А.В. Управление операциями. Производственный менеджмент: Учебное пособие-М.: ИД ФБК- ПРЕСС, 2005. – 208 стр.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с анг. - М.: Вильямс, 2009 – 672 стр.
4. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Производственный (производственный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2009 – 192 стр.
5. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному. – М.: Альпина Паблишерс, 2010. – 282 стр.
6. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. – СПб., Питер, 2009. – 160 стр.
7. Горелик О.М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. – М.: Кно-Рус, 2010. – 272 стр.

**11.3 Дополнительная:**

1. Производственный менеджмент: Учебник / Козловский В.А., Казанцев А.К., Кобзев В.В., Кузин Б.И., и др.; Под ред. В.А.Козловского – М.: ИНФРА – М, 2005 – 574 стр.
2. Казанцев А.К., Серова Л.С. Основы производственного менеджмента: Учебное пособие, М.: ИНФРА – М, 2002 – 348 стр.
3. Пелих С.А., Гоев А.И. Производственный менеджмент: Оперативное управление производством, - Минск: БГЭУ, 2001. - 182 с.
4. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учебное пособие / Пелих С.А., Гоев А.И. и др.; Под ред. Проф. С.А. Пелиха.- Минск: БГЭУ, 2003. - 555 с.
5. Практикум по логистике: Учебное пособие /Под ред. Аникина Б.А. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 270 с.
6. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Производственный менеджмент: Учебник,- М.;ИНФРА-М, 2005.-337 стр.-(Учебники для программы МВА)
7. S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International - pp. 22-63
8. Total Operations Solutions by Ron Basu and J. Nevan Wright Taylor and Francis, 2005 (414 pages)
9. Managing Operations by Bob Johnson Taylor and Francis, 1998 (241 pages)

## **Справочники, словари, энциклопедии**

1. Merriam-Webster's Dictionary of Law, © 1996 Merriam-Webster, Inc.
2. Merriam-Webster's Medical Dictionary, © 2002 Merriam-Webster, Inc.
3. Random House Unabridged Dictionary, Copyright © 1997, by Random House, Inc., on Infoplease.
4. Roget's New Millennium™ Thesaurus, First Edition (v 1.1.1)
5. Britannica <http://www.britannica.com/>
6. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. Copyright © 2000 by Houghton Mifflin Company.
7. Cambridge Dictionary of American English. Copyright © 2000 by Houghton Mifflin Company.
8. **Программные средства**

Для освоения отдельных тем дисциплины, в частности, раздела 2, используются такие программные средства, как MS Visio 2010, BPWin, Business Studio 3.5.

## **Дистанционная поддержка дисциплины**

Дистанционная поддержка дисциплины осуществляется через систему LMS.

По всем разделам дисциплины в материалах выкладываются презентации лекций, дополнительные материалы и материалы для самостоятельной работы.

Для подготовки к семинарским занятиям в материалах выкладываются планы семинарских занятий, домашние задания.

Для проверки знаний студентов в системе LMS проводится тренировочное тестирование.

# **Материально-техническое обеспечение дисциплины**

На лекциях используется ноутбук, проектор, флипчарт. Для подготовки к семинарам, выполнения домашнего задания и для подготовки к зачету студенты пользуются медиатекой.