

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

За темою № 1 - Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.21 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.09.21 № 2

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
31.08.2021 № 1

Розробники: голова циклової комісії економіки та управління, старший викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, Юденко Є.В.
2. Професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Об'єктивні закономірності управління операційним процесом.
2. Галузеві особливості операційної функції.
3. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації.
4. Функції, методи і принципи операційного менеджменту.

Міні-лексикон

Операційний менеджмент; операційна функція; операція; ефективність управління операціями; раціональність управління операціями; функції операційного менеджменту; методи операційного менеджменту.

Рекомендована література:

Основна:

1. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 238с.
2. Козирєва О.В., Озаровська А.В. Публічне адміністрування. навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне адміністрування» освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» для всіх форм навчання – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 150 с.
3. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
4. Сумець О. М. Організація і проектування операційних систем. Ч. 2. Методичні аспекти проектування операційних систем : навч. посібник / О. М. Сумець / Для здобувачів освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. – 208 с.
5. Козирєва О.В. Управління потенціалом підприємства / О.В. Козирєва, О.В. Посилкіна //Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. – Х.: Вид-во НФаУ. – 2019. – 120 с.
6. О.В. Козирєва. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання / О.В. Козирєва, Н.В. Глєбова. – Харків: НФаУ, 2020. –212с.
7. Кіріліна М.А. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / М.А.Кіріліна. – Одеса: «Одеський національний університет імені І.І.Мечникова», 2015. - 38 с.
8. Школа ІМ., Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Практикум. – Чернівці: Книги ХХІ, 2004.- 376 с.
9. Свидрук І. І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія / І.

І. Свидрук. – Львів : Растр-7, 2018. – 450 с.

Додаткова:

10. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005.- 228 с.

11. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник. / Укл. Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І.- Чернівці: Рута, 2004.-220 с.

12. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2015. – 502 с.

13. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. /Н.В. Микитенко. – К.: КНТЕУ, 2009. – 197 с.

14. Прыкин Б.В., Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент. Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – 147 с.

15. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студ. ВНЗ. /О.М. Сумець. – К.: Професіонал, 2005.- 414 с.

16. Яковлєв А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлєв, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 436 с.

17. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для напряму підготовки 0502 «Менеджмент» /Укл. М.М. Кучер. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2011. – 151 с.

18. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2016. – 485 с.

19. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

20. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. /Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2005.- 532 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

21. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).

22. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

23. <https://kerivnyk.info/trut-operacijnyj-menedzhment> Операційний менеджмент

Текст лекції

1. Об'єктивні закономірності управління операційним процесом

Операційний менеджмент — це наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції, а також цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу) з подальшою поставкою його споживачу.

Діяльність зі створення товарів і послуг існує в усіх організаціях і називається операційною.

Операції — це процес, вид діяльності чи комплекс дій, як правило, практичного характеру. Операції є невід'ємним атрибутом людської діяльності, якій властиві організованість та продуктивність. Тому всі організаційні функції є операціями і будь-яка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент.

У виробничих організаціях операційна діяльність пов'язана зі створенням товарів і є очевидною. В організаціях сервісної сфери її важче визначити. Продукт, що виробляється, може мати досить незвичні форми, наприклад, заповнення різноманітних бланків у банку, отримання усної інформації в довідковому бюро чи прослуховування музичного твору в концертному залі. Діяльність зі створення продукту промисловими і сервісними організаціями є операційною (рис.1).

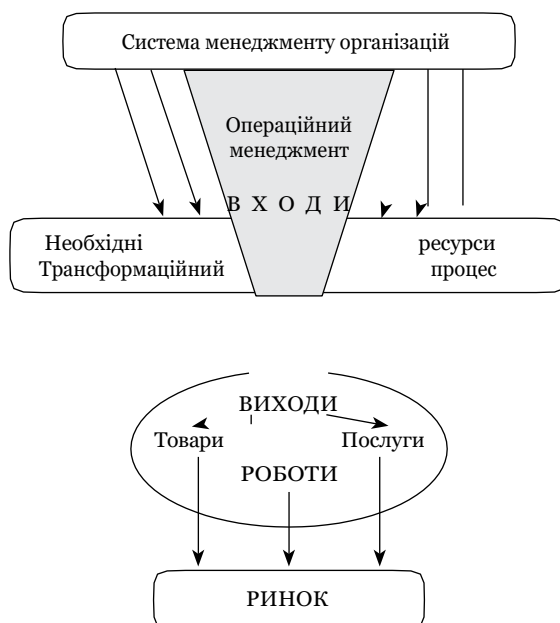


Рис. 1. Місце операційного менеджменту в суспільному виробництві

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності й раціональності в управлінні будь-якими операціями.

В операційному менеджменті під **ефективністю** слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність — це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення.

І витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю.

раціональність — досягнення максимально можливої ефективності системи загалом і операції зокрема за мінімально можливих витрат.

2. Галузеві особливості операційної функції

Кожна операція має конкретну мету, тобто результат, заради досягнення якого вона здійснюється.

Операція має тільки їй властиве визначене завдання, вирішення якого спрямоване на досягнення її мети.

Сфера діяльності сучасного менеджера – промисловість, бізнес, сервіс. Основні операції, які особливо потребують вмілого управління, наведено в табл.1.

Таблиця 1

Операції у різних сферах діяльності менеджера

Сфера діяльності	Об'єкт	Основні операції
Промисловість	Промислова фірма	Проектування, обслуговування і ремонт промислового устаткування Складання розкладів Управління матеріальними потоками Управління виробничим процесом Контролінг процесу, продукту Постачання Модернізація і проектування продукту Управління персоналом Монтаж, демонтаж устаткування Проектування виробництва
Бізнес	Комерційний банк	Міжбанківські розрахунки Інкасація Процес укладання угод Обслуговування і ремонт устаткування Валютні операції Обслуговування клієнтів
Сервіс	Авіакомпанія пасажирських перевезень	Проектування, обслуговування і ремонт спеціалізованого устаткування Обслуговування і ремонт літаків Постачання Складання розкладів польотів Диспетчеризація Керування польотами

Відносно будь-якого об'єкта управління залежно від складу організаційних функцій існує конкретна кількість операцій.

Як приклад розглянемо комплекс операцій промислового підприємства (табл.2).

Таблиця 2

Перелік операцій промислового підприємства

Служба, відділ	Функція	Операції
1	2	3
Фінансовий відділ	Управління фінансами	Калькуляція собівартості Бюджетний контроль Платежі
Відділ кадрів	Управління кадрами	Визначення потреби в робочій силі Визначення рівня персоналу на сучасний момент і перспективу Наймання персоналу Контроль
Маркетингова служба	Маркетинг	Вивчення потреб ринку Прогнозування попиту Прогнозування майбутніх розробок Аналіз наявних потужностей Розрахунок часу виконання замовлення Аналіз технічних можливостей
Виробництво	Інжиніринг	Розробка і випуск інструментів
	Виробничий інжиніринг	Вивчення методів виробництва Оцінювання виконаної роботи Матеріальне стимулювання
	Планування виробництва	Планування Складання розкладів Аналіз результатів
	Безпосереднє виробництво	Обробка Складання Консервація Збереження
	Забезпечення якості	Контроль якості Оцінювання отриманих ресурсів Інспектування підрозділів
	Технічна	Проектування, реконструкція приміщень Проектування, обслуговування і ремонт технічних засобів та промислових споруд
1	2	3
Науково-технічний, аналітичний відділи	Дослідження і розробка	Дослідження продукту Розробка вдосконалених специфікацій продуктів Розробка прогресивних технологій
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Закупівлі	Визначення договірних умов постачання з постачальниками ресурсів Зміни у специфікаціях на ресурси Встановлення потреби в ресурсах
Складське господарство	Надходження товару	Перевірка, приймання Присвоєння коду (позначення) Утворення одиниць складування Транспортування
	Складування товару	Визначення місця складування Ідентифікація і транспортування Добирання
	Видача товару	Оформлення документації на відправлення Транспортування Перевірка і видач.

3. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації

Менеджмент організації передбачає управління її діяльністю з виробництва продукції. Решта напрямів діяльності підприємства призначені забезпечувати нормальну роботу з випуску продукції. Саме виробництвом продукції і опікується операційний менеджмент.

Ефективнішому управлінню підприємством сприяє розроблення наукових основ менеджменту, виділення його умовно самостійних частин, серед яких операційному менеджменту відводиться центральне місце. На рис.2 показано місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Операційний менеджмент міститься посередині життєвого циклу продукції, тобто виробництву продукції передують стадії стратегічного управління, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо. Після стадії виробництва продукції настають стадії підготовки до функціонування, експлуатації тощо. Решта елементів менеджменту організації забезпечують управління відповідними функціональними зонами й оптимізують діяльність фірми загалом.



Рис.2. Операційний менеджмент у системі менеджменту організації

4. Функції, методи і принципи операційного менеджменту

Сутність операційного менеджменту виражається у його функціях (рис.3).

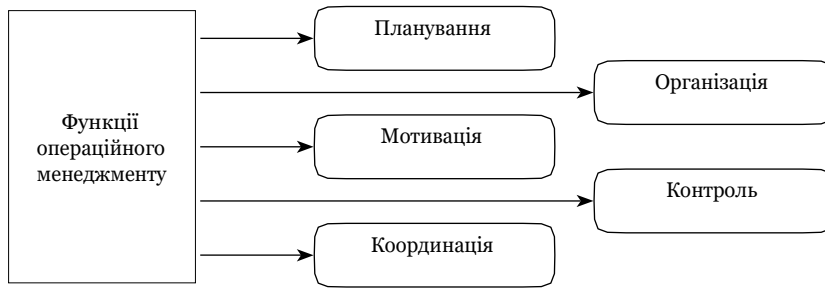


Рис. 3. Функції операційного менеджменту

Функція планування впливає на вибір мети операційної системи, а також інструментів і механізмів її досягнення. Ця функція допускає використання моделювання для виконання операцій у заданому часовому полі; моделювання розвитку операційної системи для досягнення поставленої мети.

Функція організації. Операційні менеджери створюють і постійно розвивають її для реалізації прийнятих планів (програм) окремими виконавцями і підрозділами. Функція організації має забезпечувати чіткість виконання операцій, взаємозв'язок виконавців і підрозділів операційної системи і підвищувати ефективність праці.

Функція мотивації забезпечує виконання доручень, тобто прямих функціональних обов'язків. Завдання функції мотивації — забезпечити виконання роботи всіма працівниками відповідно до їх службових повноважень і розробленого плану. Мета функції мотивації — створення внутрішньої мотивації для виконавців.

Реалізація функції мотивації забезпечується менеджером завдяки формуванню ситуації, що спонукає до виконання роботи з найвищою віддачею. Це досягається за допомогою вмілого управління персоналом і адекватного стимулювання його праці.

Функція контролю — це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам.

Функція координації є важливою в управлінні операційною системою. Без координації система перестає бути ефективною.

Функції операційного менеджменту реалізуються за допомогою певних методів, тобто способів доведення їх до виконання. У практиці управління використовують чотири групи методів операційного менеджменту (рис.4).

Організаційні методи. Їх сутність полягає в тому, що кожна діяльність повинна бути правильно організованою, тобто:

- спроектованою;
- націленою;
- регламентованою;
- нормованою;
- забезпеченою необхідними інструментами, що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях.

Це означає, що спочатку потрібно створити фірму, підібрати персонал, дати йому завдання, показати, як діяти, і вже після цього керувати його діями. Організаційні методи управління передують діяльності, створюють для неї необхідні умови, і відповідно є пасивними, забезпечуючи базу для активних методів.

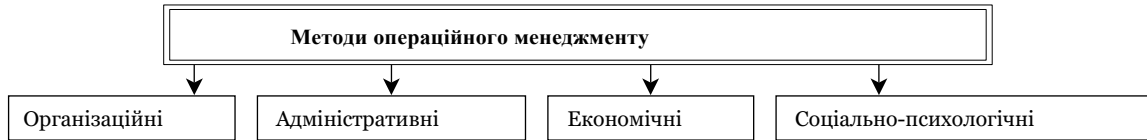


Рис. 4. Методи операційного менеджменту

Адміністративні методи, або методи владної мотивації. Їх основою є відкрите примушення людей до тієї чи іншої діяльності або створення можливостей для такого примусу. Умовою застосування означених методів є переважання однозначних способів розв'язання завдань, відхилення від яких неприпустиме. Тому на практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних без варіантних завдань, виконання яких передбачає мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддав розпорядження.

Економічні методи управління полягають у непрямому впливі на його об'єкт. Виконавцю вказуються лише цілі та загальна лінія поведінки, у межах яких він самостійно шукає найоптимальніші шляхи розв'язання завдань, своєчасне і якісне виконання яких винагороджується. В основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи мають певні межі ефективності, особливо при управлінні діяльністю працівників інтелектуальних професій, для яких матеріальні мотиви суттєві, але не найголовніші.

Виокремлюють два напрями соціально-психологічних методів (рис. 5).



Рис. 5. Напрями соціально-психологічних методів операційного менеджменту

Методи операційного менеджменту реалізуються згідно з певними принципами, правилами (рис.6).

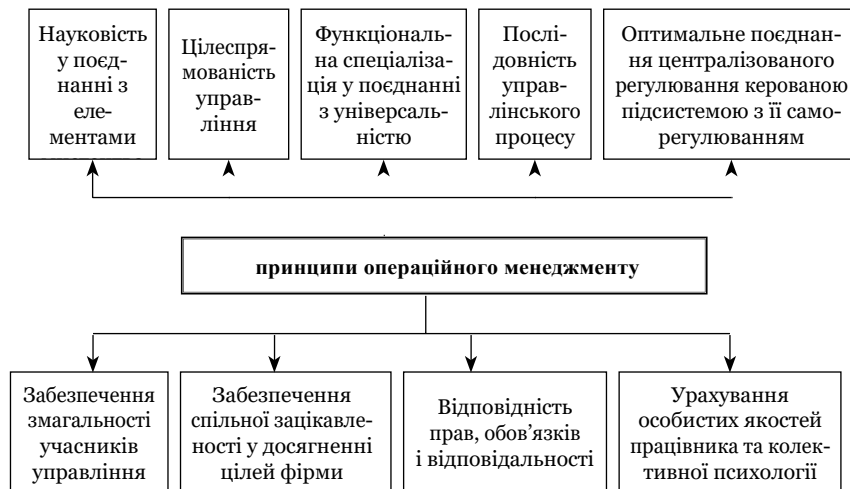


Рис. 6. Принципи операційного менеджменту

Розглянемо ці принципи.

1. *Науковість у поєднанні з елементами мистецтва.* Менеджеру своїй діяльності використовує здобутки різних напрямів науки, але має постійно шукати індивідуальні підходи до ситуації і людей. Це вимагає від нього, крім знань, володіння мистецтвом спілкування, вміння прийняти правильне рішення в тій чи тій ситуації.

2. *Цілеспрямованість управління.* Управлінський персонал має підпорядковуватися принципу цілеспрямованості, тобто бути завжди зорієнтованим на розв'язання конкретних проблем, функціонувати заради визначених цілей.

3. *Функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю.* Сутність цього принципу полягає в тому, що кожен об'єкт управління потребує підходу, який враховував би його специфіку. При управлінні людьми повинен існувати певний універсальний підхід до них незалежно від того, які завдання вони виконують.

4. *Послідовність управлінського процесу.* Будь-який управлінський процес будується згідно з принципом послідовності, тобто елементи чи стадії, з яких він складається, повинні відбуватися одне за одним.

У певному порядку. Часто послідовність управлінських дій має циклічний характер, коли всі вони повторюються через певні проміжки часу. Циклічності підлягають планування, складання звітів, контроль тощо.

5. *Оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням.* У процесі управління треба безперервно контролювати поведінку об'єкта управління. Тому важливим принципом операційного менеджменту є оптимальне поєднання централізації і

децентралізації.

6. *Урахування особистих якостей працівника та колективної психології.* Цей принцип тісно пов'язаний з іншими принципами, без яких саморегулювання неможливе, бо вони лежать в основі прийняття самостійних рішень.

7. *Відповідність прав, обов'язків і відповідальності* — один із найважливіших принципів управління. Надлишок прав порівняно з обов'язками призводить до управлінського свавілля; нестача їх паралізує ділову активність.

8. *Забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей фірми* відбувається шляхом мотивації, заохочення, а також максимального залучення виконавців у процес підготовки рішень на всіх стадіях роботи над ними.

9. *Забезпечення змагальності учасників управління.* Керівник повинен заохочувати здорову конкуренцію при заміщенні посад у сфері управління.

Висновки

1. Операційною називають діяльність зі створення товарів і послуг. Операції — це процес, вид діяльності чи комплекс дій практичного характеру. Усі організаційні функції є операціями і будь-яка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент, який спрямований на ефективність і раціональність в управлінні операціями.

2. Операційний менеджмент опікується виробництвом продукції і перебуває посередині життєвого циклу продукції, а решта напрямів діяльності підприємства призначені забезпечувати нормальну роботу з випуску продукції підприємства.

3. Функції операційного менеджменту — планування, організація, мотивація, контроль та координація.

4. Планування впливає на вибір мети операційної системи, а також інструментів і механізмів її досягнення. Функція організації має забезпечувати чіткість виконання операцій, взаємозв'язок виконавців і підрозділів операційної системи. Функція мотивації полягає у спонуканні виконавців до виконання завдань з найбільшою ефективністю. Контроль та координація регулюють діяльність операційної системи.

5. У практиці управління використовують чотири групи методів операційного менеджменту: організаційні; адміністративні, або методи владної мотивації; економічні та соціально-психологічні.

6. Принципи операційного менеджменту: науковість у поєднанні з елементами мистецтва; цілеспрямованість управління; функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю; послідовність управлінського процесу; оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням; урахування особистих якостей працівника та колективної психології; забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників управління в

досягненні цілей організації; забезпечення змагальності учасників управління.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність операційного менеджменту.
2. Поясніть природу операційної функції.
3. Визначте галузеві особливості операційної функції.
4. Визначте місце і значення операційного менеджменту в системі менеджменту організацій.
5. Схарактеризуйте функції операційного менеджменту.
6. Розкрийте сутність операційного менеджменту.
7. Назвіть принципи операційного менеджменту та поясніть їх сутність.