

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Марина ГОРБАШЕВСЬКА
«_11_» березня 2025 року

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до проведення семінарських занять

Київ 2025

Операційний менеджмент: методичні рекомендації до проведення семінарських занять для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент» ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / укл. Ткаченко О. Київ: МДУ, 2025. 35 с.

Укладач: кандидат економічних наук, доцент Олена Ткаченко

Рецензенти: завідувач кафедри менеджменту та фінансів, кандидат економічних наук, доцент Марина Горбашевська

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Світлана Верительник

Методичні рекомендації розглянуті та затверджені на засіданні кафедри менеджменту та фінансів

Протокол № 9 від «11» березня 2025 року

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3. ПЕРЕЛІК ТА ОПИС КОМПЕТЕНЦІЙ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У МЕЖАХ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
4. ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	7
5. КОМПОНЕНТИ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	32
6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИКОНАНИМИ ЗАВДАННЯМИ.....	33
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	33

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування	Обов’язкова	
	ОПП: «Менеджмент»		
Модулів – 2	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 9		3-й	3-й
Індивідуальне науково- дослідне завдання (назва) <u>реферативне дослідження</u>		Семестр	
Загальна кількість годин – 120			
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 год, самостійної роботи студента – 3,5		5-й	5-й
		Лекції	
	год. 32	12	
	Практичні, семінарські		
	год. 32	12	
	Лабораторні		
	-	-	
	Самостійна робота		
	год. 56	96	
Індивідуальні завдання: денна форма навчання – 2 год. заочна форма навчання – 2 год.			
Вид контролю: екзамен			

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 64 : 56 (53 % : 47 %);

для заочної форми навчання – 24 : 96 (20% : 80%).

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета. Формування системи теоретичних знань, освоєння практичних методів операційного управління і розвиток навичок аналізу даних, стратегічного планування, вирішення проблем, які є важливими для ефективного прийняття рішень, що, в цілому, надають цінність бізнесу і дозволяють менеджерам ефективно спрямовувати ресурси задля досягнення цілей організації.

Завдання.

розуміння управління операціями як управління бізнес-практикою, що спрямоване на створення найвищого рівня ефективності в організації задля задоволення потреб клієнтів, яке узгоджене із можливостями компанії, і відповідає стратегічним цілям, розуміння галузевих тенденцій, фінансових правил і складності управління операціями;

освоєння методів ефективного управління операціями, включаючи ефективне фінансування та управління основними бізнес-процесами, такими як дослідження та розробки, проекти, запаси, контроль якості і надання послуг клієнтам, що допомагає організаціям адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів;

формування вмінь організації і контролю операцій, їх відповідності політиці компанії та стандартам якості, стратегічного планування, аналізу бізнес-процесів для виявлення проблем і впровадження рішень, аналізу ризиків та оцінки процесів, фінансового планування та бюджетування для забезпечення операційного успіху організації.

Місце навчальної дисципліни в освітній програмі. Навчальна дисципліна «Операційний менеджмент» базується на знаннях і вміннях, що отримані при вивченні таких дисциплін як «Історія менеджменту», «Сучасні технології в менеджменті», «Теорія організацій», «Менеджмент», «Економіка і фінанси підприємства».

3. ПЕРЕЛІК ТА ОПИС КОМПЕТЕНЦІЙ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ У МЕЖАХ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Операційний менеджмент» є критично важливою для набуття компетенцій у сфері менеджменту. На освітньому рівні Бакалавр її вивчення спрямоване на набуття фундаментальних знань, умінь і практичних

навичок, необхідних для ефективного управління операціями в будь-якій організації.

Менеджери повинні приймати складні рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. Операційний менеджмент розвиває аналітичні навички, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень, що включають використання кількісних методів аналізу, оцінку ризиків та їх мінімізацію, використання інформаційних систем та бізнес-аналітики для прийняття стратегічних рішень. Завдяки цим знанням формуються навички ухвалювати виважені рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності організації.

В дисципліні розглядається досвід роботи з інструментами управління операціями на прикладі конкретних компаній, її вивчення дозволяє формувати навички аналізу бізнес-процесів та прийняття оптимальних рішень, досліджувати практичний досвід у вирішенні реальних бізнес-завдань через кейс-стаді та бізнес-симуляції.

Вивчення навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» є необхідною складовою підготовки кваліфікованих менеджерів, здатних ефективно керувати операціями та забезпечувати успіх організації.

У відповідності до стандарту **навчальна дисципліна «Операційний менеджмент»** спрямована на опанування наступних **компетентностей**.

Загальні:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні:

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 17. Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати отримані результати.

СК 18. Здатність аналізувати і роз'яснювати завдання у фінансовій сфері.

СК 19. Здатність проводити економічний аналіз діяльності суб'єктів господарюванню; оцінку їх конкурентоспроможності.

Навчальна дисципліна «Операційний менеджмент» спрямована на забезпечення наступних програмних результатів навчання:

РН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

РН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

4. ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Процес управління операціями є невід'ємною частиною безперебійного функціонування організації, охоплюючи планування, організацію та нагляд за виробництвом і наданням послуг. Метою операційного менеджменту є забезпечення того, щоб бізнес-операції були ефективними та ефективними, максимізуючи прибутковість і мінімізуючи відходи.

Керівники операцій відіграють ключову роль у досягненні успіху організації завдяки ефективному управлінню ресурсами та оптимізації процесів. Їх здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов і

впроваджувати інноваційні рішення має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності.

Оскільки бізнес продовжує розвиватися, роль операційних менеджерів буде розширюватися, вимагаючи відданості постійному вдосконаленню та глибокого розуміння нових тенденцій у технологіях та сталому розвитку. Майбутнє операційного менеджменту обіцяє не лише виклики, але й можливості для тих, хто бажає прийняти зміни та вести свої організації до підвищення ефективності та продуктивності.

Питання для обговорення

1. Вплив операційних менеджерів на ефективність бізнесу (Як впливає управління процесами виробництва на загальну ефективність організації? Яким чином операційні менеджери можуть мінімізувати витрати без втрати якості? Яким чином ефективність операційного менеджменту може впливати на конкурентоспроможність організації? Як управління персоналом операційного менеджера сприяє досягненню цілей організації? Яка роль операційного менеджера у вирішенні кризових ситуацій та забезпеченні безперервності бізнесу?). Обговорення прикладів, коли своєчасне втручання операційного менеджера допомогло організації пережити кризу чи неефективну діяльність.

2. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації (Чому операційний менеджмент є основною функцією менеджменту для досягнення стратегії організації? Як операційний менеджмент взаємодіє з іншими функціями організації (фінансовим, маркетинговим, людськими ресурсами)? Як забезпечити баланс між ефективністю операційного управління і потребами ринку? Як зміни в операційній системі можуть вплинути на загальну стратегію організації? Чому важливо розглядати операційний менеджмент не як окрему функцію, а як частину загальної системи управління?).

3. Історичний розвиток операційного менеджменту (Як зміни в технологіях та індустріалізації вплинули на розвиток операційного менеджменту? Яким чином зміни в управлінських теоріях та підходах вплинули на операційний менеджмент? Що вивчають сучасні операційні менеджери у порівнянні з тими, хто працював на етапах розвитку після Другої світової війни? Як глобалізація і конкурентні стратегії змінили практику операційного менеджменту?).

Практичні завдання

Завдання 1: визначте основні види операцій із матеріальними ресурсами (закупівля, зберігання, виробництво тощо), персоналом (найм, навчання, мотивація, управління продуктивністю), фінансові операції (бюджетування, контроль витрат, інвестиції), логістичні операції (постачання, розподіл, складування), маркетингові операції (дослідження ринку, просування, реклама, робота з клієнтами) відповідно певному об'єкту із врахуванням його сфери діяльності.

Результати представити у вигляді таблиці (табл. 1). В табл. 1 наведено приклад за підприємством енергетики із надання послуг населенню із енергопостачання.

Таблиця 1.

Операції за об'єктами із різних сферах діяльності менеджменту

Підприємство певної сфери діяльності	Основні операції				
	матеріальні	з персоналом	фінансові	логістичні	маркетингові
Підприємство енергетики із надання послуг населенню (енергопостачання)	Генерація та розподіл ресурсів, ремонтні роботи	Управління технічним персоналом, навчання	Розрахунок тарифів, контроль витрат	Логістика матеріалів, ремонт мереж, експорт енергоресурсів	Робота з абонентами, інформаційні кампанії
Промислове підприємство по виробництву меблів					
Банківська установа					
Автопідприємство із пасажирських міжміських перевезень					
Підприємство роздрібної торгівлі продуктами					
Заклад вищої освіти (надання освітніх послуг)					

Завдання 2: Для розуміння того, як різні входи (ресурси, фактори) перетворюються на виходи (продукти, послуги, результати) в операційних системах різних галузей бізнесу заповніть в табл. 2 незаповнені клітини.

Таблиця 2.

Взаємозв'язок між входом і виходом в різних операційних системах

Підприємство певної сфери діяльності	Основний «вхід», види ресурсів				Операційні процеси	«Виходи» операційної системи
	матеріальні	людські	фінансові	інформаційні		
Ресторан	продукти, кухонне обладнання, інтер'єр зали, де надаються послуги	персонал (управлінський персонал, персонал кухні і залу, адміністративний і допоміжний персонал)	готівковий та безготівковий розрахунок, знижки, кешбек, бонуси для постійних клієнтів	інформація (замовлення клієнтів, інформація про постачальників, складський облік, тощо).	закупівля продуктів, приготування їжі, обслуговування клієнтів.	готові страви, рівень задоволеності клієнтів, прибуток ресторану
Завод із виробництва пива						
Зоопарк						
Готель						
Будівельне підприємство						
Медичний заклад						

Тема 2. ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Операційний менеджмент, операційна стратегія компанії безпосередньо пов'язана із загальною стратегією розвитку бізнесу. Вивчення дисципліни дозволяє формувати розуміння того, як поєднувати операційні та бізнес-стратегії, використовувати конкурентні переваги через покращення операційних процесів, реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати бізнес-процеси відповідно до ринкових умов. Розвиток стратегічного мислення дозволяє менеджерам брати активну участь у формуванні та реалізації корпоративних стратегій.

Питання для обговорення

1. Сутність і роль операційної стратегії (Що таке операційна стратегія? Чому операційна стратегія є важливою для ефективного функціонування компанії? Яким чином операційна стратегія пов'язана із

загальною бізнес-стратегією компанії? Як операційна стратегія впливає на конкурентоспроможність бізнесу?).

2. Основні компоненти операційної стратегії (Які ключові складові операційної стратегії (якість, швидкість, гнучкість, надійність, витрати)? Як компанії обирають пріоритети серед цих компонентів? Чи можливий одночасний фокус на всіх компонентах, чи варто вибирати певний пріоритет?)

3. Взаємозв'язок операційної стратегії з операційною системою (Як операційна стратегія визначає дизайн операційної системи? Які ключові рішення потрібно ухвалити при проектуванні операційної системи (вибір технологій, потужностей, локації тощо)?).

4. Типи операційних стратегій (У чому різниця між стратегіями лідерства за витратами, диференціації та фокусування? Як компанія може використовувати операційну стратегію для досягнення конкурентних переваг? Чи може компанія змінювати свою операційну стратегію з часом?)

5. Практичні аспекти операційної стратегії (Як операційні стратегії працюють у різних сферах бізнесу (виробництво, послуги, ІТ, ресторанний бізнес тощо)? Як компанії адаптують свою операційну стратегію до змін у зовнішньому середовищі (економічні кризи, пандемія, технологічні прориви)? Які сучасні тренди впливають на формування операційної стратегії?).

Практичні завдання

Завдання 1. Розрахуйте і порівняйте показники ефективності використання трудових ресурсів, сировини і запасів, а також загальну продуктивність діяльності підприємства (табл. 3).

Таблиця 3.

Вихідні данні для розрахунків

Показники		Роки	
		Попередній	Поточний
Вихід	Загальна вартість виготовленої і проданої продукції	65	66
Вхід	Праця	21	24
	Сировина і запаси	10	15
	Амортизаційні відрахування	2,5	2,9
	Інше	3,5	3,6

Завдання 2. Надайте коротку характеристику наступних виробничих стратегій:

1. Переорієнтація виробництва
2. Стабілізація виробництва
3. Унікальність виробництва
4. Диверсифікація виробництва
5. Обмежена спеціалізація виробничого процесу

До кожної стратегії наведіть приклад. Результати представити у вигляді таблиці.

Завдання 3. Аналіз виробничих стратегій на прикладі реальної компанії.

Виберіть компанію (можна з будь-якої сфери – виробництво автомобілів, побутової техніки, харчова промисловість, тощо). Проведіть аналіз стратегії цієї компанії у контексті однієї з виробничих стратегій (переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, унікальність виробництва, диверсифікація виробництва, обмежена спеціалізація виробничого процесу).

В ході аналізу надайте відповіді на наступні питання:

1. Які основні цілі ставить компанія у рамках вибраної стратегії?
2. Як компанія здійснює процес реалізації цієї стратегії?
3. Які результати спостерігаються після впровадження стратегії?

Презентуйте результати аналізу та надайте рекомендації щодо можливих покращень або коригувань стратегії. Формат виконання: Письмовий звіт (2-4 сторінки).

Тема 3. ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ВИДИ

Основні функції операційного менеджменту включають планування, організацію, керування та контроль виробництва товарів або надання послуг.

Це включає управління ресурсами, проектування та вдосконалення процесів, контроль якості, управління ланцюгом постачання та планування потужностей. Операційні менеджери також зосереджуються на управлінні запасами, прогнозуванні та впровадженні технологій для оптимізації операцій.

Питання для обговорення

1. Поняття операційної системи організації (Як визначити операційну систему організації? Які її основні функції? Яка різниця між операційною

системою і іншими системами організації (наприклад, інформаційною чи управлінською)? Які основні елементи складають операційну систему організації? Яка роль кожного з них? Як взаємодіють операційна система і стратегічні цілі організації?).

2. Склад операційної системи (Як визначити склад операційної системи організації? Які основні компоненти вона включає? Яким чином операційні потоки, ресурси, інформаційні технології, люди і процеси взаємодіють у межах операційної системи? Як правильно збалансувати ресурси і потоки в операційній системі для забезпечення її ефективності? Як визначити межі операційної системи в організації та чому вони мають важливе значення для її функціонування?).

3. Види операційних систем (Які існують основні види операційних систем (наприклад, процесно-орієнтовані, потокові, дискретні системи)? Чим вони відрізняються? Які особливості організаційних структур потрібно враховувати при виборі типу операційної системи? Які критерії впливають на вибір того чи іншого виду операційної системи для конкретної організації (розмір, галузь, тип продукції)? Чи може одна організація одночасно використовувати кілька типів операційних систем, і якщо так, то в яких випадках це доцільно?).

4. Еволюція операційної системи (Як змінюються операційні системи організації під впливом змін у зовнішньому середовищі (економічні кризи, технологічні інновації, зміни в потребах споживачів)? Які виклики виникають при адаптації операційної системи до змін, і як це впливає на її ефективність? Яким чином цифрові трансформації (впровадження ІТ, автоматизація) змінюють операційні системи організацій? Як підприємства адаптують свої операційні системи в умовах глобалізації та інтеграції ринків?).

5. Управління операційною системою (Як забезпечити ефективне управління операційною системою на всіх етапах її функціонування (від проектування до реалізації)? Як змінюються функції управління операційною системою залежно від стадії життєвого циклу організації? Які методи та інструменти можуть бути використані для моніторингу та покращення ефективності операційної системи? Як визначити проблеми в операційній системі та що робити для їх усунення?).

Практичні завдання

Завдання 1. Класифікація операційних систем організації дозволяє зрозуміти їхню роль і взаємодію в загальному процесі функціонування організації. Це дає можливість не лише спростити управління, а й забезпечити належну ефективність. Побудуйте таблицю, в якій буде представлена класифікація операційних систем за різними ознаками (побудувати структуру таблиці самостійно).

Завдання 2. Кейс «Елементи операційної системи організації».

Опис ситуації. Ви працюєте консультантом для компанії, яка є середнім виробником меблів. Компанія знаходиться на етапі розширення свого виробництва і потребує оновлення своєї операційної системи для забезпечення зростаючого попиту на свою продукцію. Ваша задача – проаналізувати елементи операційної системи організації та запропонувати зміни або вдосконалення в рамках існуючих процесів.

Компанія:

Назва – МебліСервіс.

Галузь - Виробництво меблів (офісних та домашніх).

Чисельність співробітників - 150 осіб.

Основні продукти: офісні меблі (столи, стільці, шафи), меблі для дому (ліжка, дивани, столи, шафи)

Ринкова позиція - компанія займає стабільну середину на ринку меблів, зростаючи завдяки високій якості та доступним цінам.

Проблеми компанії:

невідповідність поточних виробничих процесів з вимогами швидкості виробництва: Збільшення попиту на меблі призводить до значних затримок у виконанні замовлень, особливо в пікові періоди;

проблеми з управлінням запасами матеріалів: Часто виникають ситуації, коли немає в наявності необхідних матеріалів або, навпаки, їх забагато, що призводить до фінансових витрат;

неоптимальна робота з персоналом: Час від часу спостерігаються проблеми з плануванням робочих змін, що створює проблеми надмірного напруження або недовантаження працівників;

погана інтеграція інформаційних систем: Відсутність ефективної взаємодії між бухгалтерським відділом, відділом продажу та виробництвом ускладнює моніторинг замовлень та фінансів.

Завдання:

1. Проаналізуйте операційну систему компанії "МебліСервіс" за допомогою класичних елементів операційної системи: процеси, ресурси, персонал, технології, інформаційні потоки. Визначте, які елементи працюють ефективно, а які потребують удосконалення.

2. Визначте проблеми, що виникають в кожному з елементів операційної системи (матеріальні, фінансові, інформаційні потоки, персонал). Вкажіть, які конкретно аспекти операційної системи потрібно покращити для збільшення ефективності роботи компанії.

3. На основі аналізу елементів операційної системи запропонуйте конкретні зміни або вдосконалення в кожному з елементів (наприклад, оптимізація процесів виробництва, удосконалення управління запасами, впровадження нових інформаційних технологій або покращення управління персоналом).

4. Які покращення в операційній системі призведуть до підвищення продуктивності, скорочення витрат або збільшення швидкості виконання замовлень? Як зміни в одному елементі операційної системи можуть вплинути на інші елементи?

Інструкції для студентів:

Виконується в групах студентів (4-6 осіб). Кожна група готує результати свого дослідження, що включають деталізований аналіз поточного стану операційної системи компанії, визначення та обґрунтування проблемних областей в операційних процесах, пропозиції щодо оптимізації та вдосконалення операційної системи організації на основі теоретичних знань, прогнозування ефекту від реалізації запропонованих змін.

Результати представити письмово і презентувати їх на семінарі від групи.

Тема 4. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: РЕСУРСИ, ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Одна з ключових задач операційного менеджменту – це ефективне використання ресурсів організації: матеріалів, обладнання, персоналу та фінансів, тому діяльність операційних менеджерів спрямована на зменшення витрат та підвищення прибутковості компанії, забезпечення максимальної продуктивності працівників через грамотне управління робочим часом, вдосконалення систем постачання, щоб уникнути нестачі чи надлишку

ресурсів. Сучасні методи управління, такі як «бережливе виробництво» (Lean Production) та «шість сигм» (Six Sigma), дають змогу ефективно розподіляти ресурси та підвищувати продуктивність.

Управління ланцюгом поставок (SCM - supply chain management) є важливим аспектом управління операціями, що зосереджується на безперебійному потоці товарів, інформації та фінансів від постачальників до споживачів. Ефективний SCM гарантує, що сировина надходить і постачається ефективно, що є критично важливим для дотримання графіків виробництва та задоволення попиту клієнтів.

Операційні менеджери повинні співпрацювати з партнерами по ланцюжку постачання, щоб оптимізувати логістику, керувати рівнем запасів і оперативно реагувати на коливання ринку. Добре керований ланцюжок поставок не тільки підвищує операційну ефективність, але й відіграє вирішальну роль у загальному успіху бізнесу та конкурентоспроможності на ринку.

Питання для обговорення

1. Поняття та склад операційної діяльності підприємства (Що є основними компонентами операційної діяльності підприємства, і як вони впливають на його ефективність? Як операційна діяльність підприємства взаємодіє з іншими функціями управління, такими як фінанси, маркетинг, HR? Які проблеми можуть виникати при управлінні операційною діяльністю, і як їх можна вирішувати? Як змінюється склад операційної діяльності підприємства у процесі його росту та масштабування?).

2. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи (Яким чином операційні процеси організації можуть сприяти розвитку і вдосконаленню операційної системи? Як забезпечити оптимальну динаміку операційних процесів в умовах змінюваного ринку та технологій? Як впливають зовнішні та внутрішні фактори на динаміку операційних процесів організації?).

3. Організація операційного процесу у просторі: технологічні та предметні напрями спеціалізації (Яким чином технологічна спеціалізація впливає на організацію операційних процесів на підприємстві? Що таке предметна спеціалізація і як вона допомагає підприємствам зосередитися на досягненні високої якості та ефективності? Які фактори повинні враховуватися при виборі між технологічною та предметною спеціалізацією

операційних процесів? Як спеціалізація операційних процесів може впливати на конкурентоспроможність підприємства?).

4. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства (Як правильно визначити операційний цикл підприємства і що включає в себе цей процес? Як тривалість операційного циклу впливає на ліквідність підприємства? Як скорочення тривалості операційного циклу може вплинути на ефективність діяльності підприємства? Які стратегії можна застосовувати для оптимізації операційного циклу підприємства? Як тривалість операційного циклу змінюється в залежності від типу підприємства (наприклад, виробниче або сервісне)?).

Практичні завдання

Завдання 1. Сформувати глосарій до теми заняття, використовуючи надійні джерела інформації із посиланням на них.

Підготовка глосарія за питанням дозволяє сформувати чітке уявлення про ключові терміни, закріпити основні терміни та поняття, що стосуються операційної діяльності підприємства, що сприяє точному розумінню термінології та полегшує засвоєння складних концепцій, пов'язаних із функціонуванням і управлінням операціями.

Підготовка глосарія дозволяє студентам визначити ключові складові операційної діяльності підприємства та зрозуміти їхні взаємозв'язки. Це допомагає створити цілісну картину про операційні процеси і їхній вплив на загальну ефективність підприємства.

У процесі створення глосарія студенти працюють з термінами та визначеннями, що допомагає розвивати професійну мовну компетентність, необхідну для обговорення та аналізу операційних процесів підприємства.

Глосарій організовує інформацію в структурований вигляд, що полегшує сприйняття та засвоєння матеріалу.

Користуючись глосарієм, студенти можуть легше виконувати практичні завдання, пов'язані з аналізом операційної діяльності підприємств, оскільки вони мають чітке уявлення про терміни та концепції, що використовуються у задачах.

Підготовка глосарія спонукає студентів до критичного осмислення термінів та понять, зокрема, для визначення відмінностей між схожими концепціями та уточнення їхнього значення в різних контекстах.

Таким чином, підготовка глосарія сприяє не лише засвоєнню теоретичних основ операційної діяльності, а й розвитку аналітичних, мовних та практичних навичок, що є необхідними для професійної діяльності в галузі менеджменту.

Завдання 2. Заповнити таблицю, що буде містити характеристику принципів виробничого процесу в часі та просторі (табл. 4).

Таблиця 4.

Характеристика принципів виробничого процесу в часі та просторі

Назва принципу	Основний зміст	Переваги і недоліки
диференціації		
концентрації та інтеграції		
спеціалізації		
пропорційності		
паралельності		
прямоточності		
безперервності		
ритмічності		
автоматичності		
гнучкості		

Завдання 3. Проаналізувати операційний цикл реального підприємства. Для цього необхідно:

1. Обрати підприємство (виробниче, торгове або сервісне). Це може бути реальне підприємство або умовний приклад.

2. Визначити основні етапи операційного циклу, зокрема:

Закупівля ресурсів

Виробництво або надання послуг

Продаж продукції або послуг

Отримання грошових коштів

3. Розрахувати тривалість операційного циклу, визначивши середній час, що проходить між закупівлею ресурсів і отриманням доходу.

4. Проаналізувати чинники, що впливають на тривалість операційного циклу, зокрема:

Специфіка бізнесу (виробниче, торгове, сервісне)

Галузеві особливості

Управління запасами

Політика роботи з постачальниками та клієнтами

5. Запропонувати заходи щодо оптимізації операційного циклу (наприклад, скорочення часу виробництва, зміна умов розрахунку з постачальниками, автоматизація процесів).

Форма виконання:

Презентація або письмовий звіт (2–3 сторінки) з описом операційного циклу обраного підприємства, його тривалості та можливих шляхів оптимізації.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Операційні менеджери мають значний вплив на підвищення ефективності бізнесу шляхом оптимізації різних процесів і розподілу ресурсів. Вони працюють над оптимізацією робочих процесів і покращенням комунікації між командами, що є основними компонентами ефективного управління операціями.

Ключові компоненти цього процесу включають впровадження, оптимізацію та безперервне вдосконалення, спрямоване на вдосконалення робочого процесу та управління ресурсами. Ефективне управління операціями вимагає координації між різними відділами, що супроводжується постійною оцінкою ефективності щодо встановлених цілей організації.

Питання для обговорення

1. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи (Які основні виклики можуть виникати при проектуванні операційної системи, і як вони впливають на ефективність роботи підприємства? Як співвідношення між стратегічними цілями компанії та параметрами операційної системи впливає на її конкурентоспроможність? Які фактори слід враховувати при виборі оптимальної операційної моделі підприємства (наприклад, масове виробництво, одиничне виробництво, гнучке виробництво)? Чому правильна послідовність етапів проектування операційної системи є критично важливою для її подальшої ефективності?)

2. Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем (Які основні відмінності між сучасними виробничими та невиробничими операційними системами, і як вони впливають на управлінські рішення? Як цифрові технології (автоматизація, штучний інтелект, Інтернет

речей) змінюють операційні процеси у виробничих і невиробничих системах? Які екологічні та соціальні виклики постають перед сучасними операційними системами, і як підприємства адаптуються до принципів сталого розвитку? Як пандемія COVID-19 та глобальні кризи вплинули на розвиток і трансформацію виробничих і невиробничих операційних систем?).

3. Необхідність рішень з просторової організації діяльності (Як вибір місця розташування підприємства впливає на його конкурентоспроможність та ефективність операційної діяльності? Які основні виклики можуть виникнути при оптимізації внутрішнього простору підприємства (виробничого цеху, офісу, складу), і як вони впливають на продуктивність? Яким чином сучасні технології (автоматизація, цифрові двійники, гнучкі виробничі системи) змінюють підходи до просторової організації підприємств?).

4. Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва (Які основні принципи та підходи до розміщення обладнання та робочих місць забезпечують ефективність виробничого процесу? Які основні фактори слід враховувати при проектуванні розміщення обладнання та робочих місць, щоб мінімізувати витрати та підвищити ефективність виробництва? Необхідно проаналізувати вплив таких факторів, як логістика матеріальних потоків, ергономіка, безпека праці, енергоспоживання та можливість масштабування виробництва).

Практичні завдання

Завдання 1. В практиці використовується широке коло різних технологій проектування операційних систем. До них відносяться:

- комп'ютерне проектування і конструювання;
- автоматизоване проектування;
- комп'ютеризоване виробництво;
- автоматизована система управління виробництвом;
- гнучкі виробничі системи;
- жорсткі виробничі системи;
- виробництво інтегроване у комп'ютерну систему.

Надати розширену характеристику перерахованим технологіям на основі даних із мережі Інтернет. За результатами заповнити пусті клітинки табл. 5, що дозволяють охарактеризувати технології проектування операційних (виробничих) систем.

Таблиця 5.

Технології проектування операційних (виробничих) систем.

№	Технологія	Абревіатура на англ.	Характерні ознаки
1	Комп'ютерне проектування і конструювання		
2	Система автоматизованого проектування		
3	Комп'ютеризоване виробництво		
4	Автоматизована система управління виробництвом		
5	Гнучкі виробничі системи		
6	Жорсткі виробничі системи		
7	Виробництво, інтегроване в комп'ютерну систему		

Завдання 3. Використовуючи матеріал лекцій і інших навчальних джерел побудуйте схему класифікації затрат змінного робочого часу.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Постійно відстежуючи показники продуктивності та приймаючи рішення на основі даних, операційні менеджери можуть визначити сфери, які потребують вдосконалення, що призведе до економії коштів і збільшення продуктивності. Їхня роль у підтримці контролю якості безпосередньо сприяє задоволенню клієнтів, тим самим підтримуючи довгостроковий успіх бізнесу та посилюючи важливість ефективного управління операціями.

Питання для обговорення

1. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування (Як стратегічні рішення впливають на тактичні

та оперативні дії підприємства, і які наслідки може мати їхня неузгодженість? Яким чином методи сукупного планування допомагають підприємству адаптувати виробничі потужності до змін попиту та ринкових умов? Як зміна зовнішніх факторів (економічних, технологічних, політичних) впливає на коригування довгострокових, середньострокових та короткострокових планів підприємства?

2. Управління матеріально-технічним забезпеченням (Які ключові виклики стоять перед підприємствами в процесі управління матеріально-технічним забезпеченням, і як їх можна мінімізувати? Як вибір постачальників та стратегія закупівель впливають на ефективність матеріально-технічного забезпечення підприємства? Які сучасні технології та методи можуть покращити управління матеріально-технічним забезпеченням і зробити його більш ефективним?).

3. Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами (Які основні принципи управління запасами дозволяють підприємству мінімізувати витрати та водночас уникати дефіциту матеріальних ресурсів? Які ризики можуть виникати при неефективному управлінні матеріальними ресурсами та запасами, і як їх можна уникнути?).

4. Контролювання операційного процесу (Які ключові методи та інструменти контролю операційного процесу забезпечують його ефективність? Як співвідношення жорсткого та гнучкого контролю впливає на продуктивність операційної системи? Як впровадження цифрових технологій (автоматизовані системи моніторингу, штучний інтелект, Big Data) змінює підходи до контролю операційного процесу? Які основні причини відхилень в операційному процесі та як їх виявлення та усунення впливають на загальну ефективність підприємства?).

Практичні завдання

Завдання 1. Надайте тлумачення і загальну характеристику наведених нижче термінів:

Aggregate Planning;
Master Production Schedule – MPS;
Hierarchical Production – HPP.

Вкажіть, яке місце кожний із цих видів планування займає в системі операційного менеджменту.

Завдання 2. Надайте характеристику кожної категорії витрат, що виділяються при сукупному плануванні.

Завдання 3. Побудувати схему – види запасів.

Тема 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Управління операціями має важливе значення для організацій, які прагнуть підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість продукції. Використовуючи проектний підхід, ефективно координуючи ресурси та процеси, операційні менеджери відіграють вирішальну роль у досягненні бізнес-цілей і підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Питання для обговорення

1. Сутність проектного підходу до управління організацією (Які переваги та обмеження має проектний підхід до управління організацією в порівнянні з традиційними методами управління? Як проектний підхід допомагає організації досягати стратегічних цілей, і які методи управління проектами можна використовувати для забезпечення ефективності? Як проектний підхід до управління змінює роль керівників та команд у організаціях, і яким чином це впливає на організаційну культуру?).

2. Планування проектів (Як правильно визначити цілі та завдання проекту на етапі планування, і чому це критично важливо для успішної реалізації проекту? Які методи та інструменти можна використовувати для оцінки часу, вартості та ресурсів на етапі планування проекту? Які основні ризики слід враховувати під час планування проекту, і як їх можна мінімізувати за допомогою стратегій управління ризиками?).

3. Поопераційний перелік робіт (Як складання поопераційного переліку робіт допомагає у визначенні часових та ресурсних потреб проекту? Які фактори слід враховувати при визначенні послідовності робіт у поопераційному переліку, і як це впливає на ефективність виконання проекту? Як поопераційний перелік робіт використовується для контролю за виконанням проекту та забезпечення його виконання в рамках встановлених термінів і бюджету?).

Практичні завдання

Завдання 1. За матеріалом лекції побудуйте схеми:
Фази управління проектами операційної системи.
Етапи планування проектів.

Завдання 2. За матеріалом лекції побудуйте табл. 6 і табл. 7.

Таблиця 6 - Основні методи сіткового планування,
таблиця 7 - Класифікація проектів.

Завдання 3. Порівняйте метод критичного шляху (CPM) із методом оцінювання та перегляду планів (PERT). Для цього надайте короткий опис кожного із методів, визначте основні характеристики, переваги і недоліки. За результатами аналізу побудуйте табл. 8.

Таблиця 8.

Порівняльна характеристика методів критичного шляху (CPM) і оцінювання та перегляду планів (PERT)

Критерій	Метод критичного шляху (CPM)	Метод оцінювання та перегляду планів (PERT)
Тип проектів		
Часові оцінки		
Урахування ризиків		
Фокус		
Складність		

За результатами порівняння наведіть висновок.

Тема 8. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Операційний менеджмент надає інструменти та методи для забезпечення високої якості продукції та послуг, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності будь-якої організації. Для забезпечення високої якості використовується широке коло інструментів і різних методів, таких як стандарти ISO та інші міжнародні системи сертифікації, методології контролю якості, такі як Total Quality Management (TQM), статистичні методи контролю якості (Statistical Process Control, SPC), тощо. Грамотне управління якістю дозволяє компаніям зменшувати кількість дефектів, підвищувати задоволеність клієнтів та покращувати репутацію на ринку.

Контроль якості є важливою функцією управління операціями, гарантуючи, що продукти та послуги постійно відповідають або перевищують очікування клієнтів. Ця функція передбачає систематичні процеси моніторингу якості виробництва, виявлення дефектів і впровадження коригувальних дій. Надійна система управління якістю охоплює планування,

контроль, забезпечення та вдосконалення, утворюючи цикл постійного вдосконалення. Організації, які застосовують ефективні стратегії управління якістю, часто свідчать про значне зростання продажів і прибутковості, що підкреслює важливість підтримки високих стандартів у рамках управління операціями.

Питання для обговорення

1. Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг (Як забезпечення якості товарів та послуг впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку? Які фактори впливають на забезпечення якості товарів та послуг, і як їх можна ефективно контролювати на підприємстві? Які сучасні методи та інструменти використовуються для забезпечення якості товарів та послуг в умовах глобалізації та швидких змін у технологіях?).

2. Показники якості та методи їх оцінювання (Які основні показники якості товарів та послуг можуть бути використані для оцінки ефективності виробництва і задоволення потреб споживачів? Як методи статистичного контролю якості, такі як контрольні карти або аналіз варіацій, допомагають підприємствам виявляти дефекти та покращувати процеси виробництва? Які є основні методи оцінки якості послуг, і як вони відрізняються від методів оцінки якості товарів?).

3. Основні підходи щодо менеджменту якості (Яким чином підхід до управління якістю за принципами Total Quality Management (TQM) впливає на корпоративну культуру та залучення співробітників у процеси покращення якості? Як методи Six Sigma допомагають підприємствам досягати високих стандартів якості і знижувати рівень дефектів в процесах виробництва? Як стандарти ISO 9001 підтримують управління якістю на підприємствах і що є основними перевагами сертифікації за цим стандартом для бізнесу?).

Практичні завдання

Виконайте тестові завдання. Після наведеного запитання (твердження) виберіть одну найбільш повну і найбільш правильну відповідь.

1. Якість продукції (послуг) – це:

а) можливість товару (послуги) задовольняти суспільні потреби;

б) сукупність властивостей і характеристик продукції (послуги), здатних задовольняти певні потреби споживачів відносно їх призначення;

в) ступінь придатності продукції (послуг) задовольняти певні потреби споживачів та забезпечення рівня, на який розраховує ринок;

г) здатність продукції (послуги) задовольняти вимоги споживачів краще ніж аналогічна продукція (послуги) конкурентів.

2. Важливий вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості мали праці таких відомих спеціалістів, як:

- а) У. Шухарт, Е. Демінг;
- б) Д. Джуран, Ф. Кросбі;
- в) А. Фейгенбаум, К. Ісакава, Г. Тагуші;
- г) усі відповіді вірні.

3. Якість продукції за сучасних умов формується під впливом таких факторів:

- а) сприйнятливості до використання досягнень науково-технічного прогресу;
- б) вивчення вимог споживачів;
- в) інтенсивного використання творчих можливостей працівників;
- г) під впливом усіх перелічених факторів.

4. Кваліметрія – це:

- а) наука, яка вивчає принципи і методи оцінювання рівня якості;
- б) наука, яка вивчає кількісні методи оцінювання рівня якості, що використовуються для обґрунтування рішень, які приймаються при управлінні якістю;
- в) наука, яка вивчає аналіз ефективності проведення заходів щодо поліпшення якості продукції на підприємстві з метою забезпечення її конкурентоспроможності;
- г) наука, яка вивчає варіанти запропонованих виробів для вибору кращого.

5. До групи організаційних чинників від яких залежить якість продукції відносять:

- а) ритмічність виробництва, технічне обслуговування і ремонт;
- б) ціну, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт;
- в) технологію виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування;
- г) професійну підготовку, фізіологічні й психологічні особливості працівників.

6. До технічних чинників, що впливають на якість товарів належать:

а) розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред'явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та ін.;

б) конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін.;

в) ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін.;

г) професійна підготовка людини, її фізіологічні й психологічні особливості.

7. До організаційних чинників, що впливають на якість товарів, належать:

а) розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред'явлення, і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та ін.;

б) конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін.;

в) ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін.;

г) професійна підготовка людини, її фізіологічні й психологічні особливості.

8. До економічних чинників, що впливають на якість товарів належать:

а) розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і методи контролю, порядок пред'явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та ін.;

б) конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та ін.;

в) ціна, собівартість, форми і рівень зарплати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін.;

г) професійна підготовка людини, її фізіологічні й психологічні особливості.

9. «Петля якості» – це:

а) концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях від визначення потреб до оцінки їх задоволення;

б) модель процесу формування якості продукції;

в) модель ступеня відповідності специфікації товару чи послуги потребам ринку;

г) модель ступеня готовності виробничої системи до виготовлення товарів чи послуг у відповідності зі специфікаціями.

10. У 1987 р. Міжнародна організація по стандартизації ISO розробила і прийняла серію стандартів ISO 9000, узявши за основу стандарти:

а) Франції та Бельгії;

б) Великобританії;

в) Данії та Іспанії;

г) Швеції.

11. Сертифікація продукції – це:

а) процес перевірки якості шляхом контролю, випробування, діагностики, рекламаций, аналізу причин браку;

б) одержання інформації про якість шляхом Держнагляду у вигляді Держстандарту, Держсанепідемнадзору і ін.;

в) процес підтвердження відповідної якості вимогам нормативно-технічної документації незалежною організацією;

г) жодна з відповідей не вірна.

12. Сутністю системи управління якістю «Кейзен» є:

а) орієнтовані на споживача вимірювання для встановлення безперервного вдосконалення на всіх рівнях підприємства;

б) продуктивна підтримка виробничого обладнання за участю всього персоналу;

в) постійне прагнення до поліпшення що стосується всього підприємства і всіх сфер персоналу;

г) послідовне застосування статистичних методів з метою управління процесом.

13 Інструмент контролю якості, що дозволяє виявити найбільш істотні чинники (причини), що впливають на кінцевий результат (слідство) – це:

- а) гістограма;
- б) діаграма Парето;
- в) діаграма розкиду;
- г) діаграма Ісікави.

14. Систематизований шлях розгортання потреб і побажань споживача через розгортання функцій і операцій діяльності компанії по забезпеченню такої якості на кожному етапі життєвого циклу новостворюваного продукту, яке б гарантувало отримання кінцевого результату, відповідного очікуванням споживача – це сутність:

- а) методу «пока йока» (Poka yoke);
- б) концепції «точно в строк» (just in Time);
- в. розгортання функції якості (QFD);
- г) аналізу видів і наслідків потенційних відмов (PFMEA).

15. Постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і корегування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого точно в строк є:

- а) завданням TQM;
- б) тактикою TQM;
- в) метою TQM;
- г) інструментом TQM.

16. Основні стратегії концепції TQM – це:

- а) провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю;
- б) навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників;
- в) орієнтація на інтереси споживачів, розробка програм з метою постійного поліпшення якості та оцінка результатів;
- г) усі вище перераховані стратегії.

Тема 9. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Функції управління операціями охоплюють широкий спектр діяльності, яка безпосередньо впливає на кінцевий результат, що робить його життєво важливою сферою уваги для будь-якої успішної організації. Розуміння

важливості управління операціями дає можливість компаніям оптимізувати свою діяльність і ефективно реагувати на вимоги клієнтів.

Майбутні тенденції в управлінні операціями, ймовірно, будуть зосереджені на технологічних досягненнях, таких як автоматизація, штучний інтелект і аналітика даних. Ці інновації дозволять організаціям оптимізувати процеси, покращити процес прийняття рішень і покращити управління ланцюгом поставок.

Стійкість і екологія також відіграватимуть значну роль, оскільки компанії прагнуть запроваджувати більш екологічні практики та зменшувати свій вуглецевий слід. Інтеграція цифрових інструментів і платформ ще більше трансформує управління операціями, сприяючи моніторингу в реальному часі та співпраці між командами, що має вирішальне значення для адаптації до бізнес-ландшафту, що швидко розвивається.

Питання для обговорення

1. Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем (Як показники продуктивності праці та ефективності використання ресурсів допомагають оцінити результативність функціонування виробничих операційних систем? Які методи можна застосувати для вимірювання результативності невиробничих операційних систем, зокрема в галузі послуг, і чим ці методи відрізняються від показників ефективності у виробничих системах? Як вплив факторів зовнішнього середовища (економічні, технологічні, соціальні) позначається на результативності функціонування операційних систем у різних галузях?

2. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту (Які основні фактори впливають на продуктивність операційної діяльності, і як ними можна ефективно управляти для покращення результативності операційного менеджменту? Як вимірювання продуктивності операційної діяльності допомагає виявити слабкі місця в операційних процесах і сприяє ухваленню управлінських рішень? Як співвідносяться продуктивність та якість у операційній діяльності, і які виклики виникають при спробах одночасно покращувати ці два аспекти?).

3. Комплексний підхід до питань продуктивності (Яким чином комплексний підхід до підвищення продуктивності включає не лише технологічні, але й організаційні та людські ресурси, і чому це важливо для довгострокового успіху підприємства? Як взаємозв'язок між стратегічними

цілями організації та її операційними процесами визначає рівень продуктивності, і як цей зв'язок можна моніторити та коригувати? Як інновації та вдосконалення процесів впливають на комплексний підхід до підвищення продуктивності, і які інструменти використовуються для оцінки їх ефективності?).

Практичні завдання

Завдання: Оцінити та запропонувати шляхи покращення результативності та ефективності операційної діяльності підприємства на прикладі конкретної організації або бізнесу. Для цього виконайте наступні види діяльності.

1. Оберіть підприємство або організацію (можна вибрати реальне підприємство або вигадане для зручності), яка здійснює виробничу чи невиробничу діяльність. Описати основні операційні процеси, на яких базується діяльність цього підприємства.

2. Використовуючи доступні показники (наприклад, обсяг виробництва, витрати на одиницю продукції, рівень дефектності продукції, час виконання замовлення, задоволеність клієнтів тощо), проаналізуйте результативність та ефективність операційної діяльності. Визначте, які з цих показників є найбільш критичними для досягнення високої результативності та ефективності, і чому.

3. Оцінка чинників, що впливають на результативність та ефективність. Проаналізуйте внутрішні (технології, людські ресурси, організаційна структура) та зовнішні фактори (економічні, конкурентні, ринкові умови), які можуть впливати на результативність і ефективність операційної діяльності цього підприємства. Як зміни у цих факторах можуть покращити чи погіршити показники ефективності?

4. Рекомендації щодо покращення результативності та ефективності. Запропонуйте конкретні заходи для покращення результативності та ефективності. Це можуть бути рекомендації щодо оптимізації процесів, покращення управління ресурсами, вдосконалення технологій або змін в організаційній структурі. Оцініть можливі переваги та ризики цих змін для підприємства.

Презентація результатів.

Складіть коротку презентацію (5-7 слайдів), в якій ви наочно покажете аналіз показників ефективності, чинників, що на них впливають, та ваші рекомендації щодо покращення.

5. КОМПОНЕНТИ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В межах підготовки до семінарських занять підготувати статтю (або тези і презентацію) за тематикою дисципліни. Результати представити на обговорення на відповідному за тематикою семінарі або на останньому семінарському занятті.

Можливий перелік тем.

1. Реалізація функцій операційного менеджменту в сфері послуг
 2. Вимоги до процесу планування в умовах ринкових відносин
 3. Основи планування в контексті стратегічного процесу в галузі ...
 4. Розвиток теорії та практики організації виробництва і управління підприємством в найбільш розвинених країнах (можливо вибір однієї із країн або певної компанії)
 5. Проблеми стратегічне управління підприємством
 6. Особливості управління якістю як фактору конкурентоспроможності підприємства (можна обрати підприємства окремої галузі, наприклад телекомунікаційних послуг).
 7. Управління матеріальними ресурсами та запасами в системі операційного (виробничого) менеджменту
 8. Показники результативності функціонування операційних систем (певної галузі, тощо).
 9. Конкурентне середовище та проблеми розвитку конкуренції на ринку (певного товару, послуг) України
 10. Управління ризиками в системі операційного (виробничого) менеджменту
 11. Управління собівартістю продукції в системі операційного (виробничого) менеджменту
 12. Методи контролінгу в операційному (виробничому) менеджменті
- Теми можуть бути і інші, але це має бути питання менеджменту, що наближені до проблем операційного менеджменту.

6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИКОНАНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тема	Кількість балів
Тема 1. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
Тема 2. ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	10
Тема 3. ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ВИДИ	10
Тема 4. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: РЕСУРСИ, ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ	10
Тема 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	10
Тема 6. УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	10
Тема 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	10
Тема 8. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	10
Тема 9. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
Виконання ІНДЗ (тези на студентську наукову конференцію або конференцію більш високого рівня за профілем дисципліни)	10
Разом	100

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 // URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Про інвестиційну діяльність. Закон України // URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про оплату праці. Закон України // URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про оподаткування прибутку підприємств. Закон України // URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Slack N., Brandon-Jones A., Burgess Nicola. Operations Management (10th edition). London: Pearson. 2022. 768 p. URL:

6. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer by Jeffrey K. Liker. McGraw-Hill, 2004. 352 p. URL: <https://vietnamwcm.files.wordpress.com/2008/07/mcgraw-hill-thetoyotaway-14managementprinciples.pdf>.
7. William J. Stevenson. Operations Management. McGraw-Hill Irwin, 2009. 906 p.
8. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
9. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2017. 124 с.
10. Левицький В.В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23025/1/OM_KL_2022.pdf
11. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
12. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент : презентаційний курс : навч. посіб. Київ, 2016. 197 с.
13. Операційний менеджмент : навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 226 с.
14. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.
15. Операційний менеджмент: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : 2022. 118 с.
16. Операційний менеджмент: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни / укладач: О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 112 с.
17. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
18. Операційний менеджмент: навч. посіб. / за ред. В. Ю. Припотень. Нікополь : Ноулідж, Сєвєродонец. від-ня, 2017. 177 с.
19. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

20. Позднякова Л. О., Тимофєєва Т. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. 72 с.
21. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Операційний менеджмент: навч.метод. посіб. Старобільськ: Видво ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 184 с
22. Сумець О.М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.
23. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.