

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Кафедра менеджменту організацій

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Харків
ХДУХТ
2018

Операційний менеджмент : методичні рекомендації для самостійної та індивідуальної роботи студентів [Електронний ресурс] / укладач С. С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.

Рецензент Л. І. Безгінова, канд. екон. наук, доц.

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент» за спеціалізацією «Менеджмент організацій та адміністрування»

Протокол від «20» червня 2018 року № 10

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «04» липня 2018 року № 8

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для самостійної та індивідуальної роботи за темами	6
Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	6
Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи	8
Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види	11
Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати	24
Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи	16
Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи	19
Тема 7. Основи управління проектами	22
Тема 8. Основи менеджменту якості	26
Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності	29
Методи контролю знань студентів	31
Список рекомендованої літератури	34
Інформаційні ресурси	35

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» є формування у студентів компетентностей щодо базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів управління основною діяльністю підприємств, розроблення операційної стратегії, створення і використання галузевих операційних систем як основи забезпечення досягнення місії підприємства.

Головні завдання вивчення дисципліни:

- усвідомлення того, що операційна система є однією з найважливіших складових будь-якого підприємства;
- засвоєння принципів і методів раціональної організації, планування та контролю за функціонуванням операційних систем різних видів;
- набуття вмінь щодо розроблення операційної стратегії підприємства;
- набуття вмінь щодо обґрунтування рішення стосовно створення операційної системи, підтримки належного режиму її поточного функціонування;
- забезпечення якості результатів операційної діяльності підприємства;
- отримання знань щодо особливостей операційного менеджменту у підприємствах різних галузей.

Після вивчення дисципліни студент повинен знати:

- сутність і зміст основних понять операційного менеджменту;
- принципи, функції та методи операційного менеджменту;
- технологію розроблення операційної стратегії підприємства;
- ресурси, процеси та результати операційної діяльності підприємства;
- проектування операційної системи підприємства;
- управління поточним функціонуванням операційної системи;
- проектний підхід до управління підприємством;
- менеджмент якості та управління продуктивністю операційної системи.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен навчитися:

- розробляти операційну стратегію підприємства;
- створювати та забезпечувати ефективне функціонування операційної системи підприємства;
- класифікувати операційні системи за різними критеріями та класифікаційними групами;
- формувати операційну діяльність підприємства;
- здійснювати управління процесом проектування операційної системи;
- здійснювати управління поточним функціонуванням операційної системи;
- ефективно управляти проектами;
- здійснювати менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота		лекції	практичні	семінарські	самост. робота	індивід. робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Основи операційного менеджменту												
1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	12	2	2	2	4	2	13	0,5	0,5	–	8	4
2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи	14	2	2	2	5	3	13	0,5	0,5	–	8	4
3. Операційна система організації: поняття, склад та види	15	4	2	2	4	3	14	1	1	–	8	4
4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати	16	4	2	2	5	3	14	1	1	–	8	4
Разом	57	12	8	8	18	11	54	3	3	–	32	16
Змістовий модуль 2. Ефективність операційного менеджменту												
Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи	12	2	2	2	4	2	13	0,5	0,5	–	8	4
Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи	13	2	2	2	4	3	13	0,5	0,5	–	8	4
Тема 7. Основи управління проектами	14	4	2	-	5	3	14	1	1	–	8	4
Тема 8. Основи менеджменту якості	14	2	2	2	5	3	13	0,5	0,5	–	8	4
Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності	10	2	2	–	4	2	13	0,5	0,5	–	8	4
Разом	63	12	10	6	22	13	66	3	3	–	40	20
Всього за дисципліною	120	24	18	14	40	24	120	6	6	–	72	36

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ

ТЕМА 1 ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Завдання.

Розробити схему операційної діяльності підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства) на підставі основних функцій, які воно виконує. Підприємство необхідно обрати відповідно до спеціалізації студента.

2. Завдання.

Охарактеризувати продукт операційної діяльності підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства): товари, які виробляються та реалізуються; основні та додаткові послуги, які надаються; пакет – товар-послуга. Порівняти продукт діяльності підприємства з продуктами діяльності підприємств-конкурентів.

3. Завдання.

Вивчити досвід організації та управління операційною діяльністю в українських та закордонних підприємствах (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства) на підставі інформації галузевих періодичних видань, мережі Інтернет.

Представити 5 реальних прикладів, підготувати коментар до кожного з них. Обов'язково вказати джерело отримання інформації.

4. Завдання.

Ознайомитись з основними етапами розвитку операційного менеджменту на підставі інформації, поданій у таблиці 1.5 навчального посібника «Операційний менеджмент». Доповнити перелік досягнень у сфері операційного менеджменту за період 2000-2017 рр.

5. Завдання.

Оберіть річ, якою Ви постійно користуєтесь. Дослідіть якомога детальніше її дизайн, виробництво, доставку до споживачів, після продажне обслуговування тощо.

Уявіть, що Ви займаєтесь бізнесом з виробництва цієї речі. Накресліть на аркуші паперу два стовпці. В одному стовпці напишіть усі операції, виконання яких Вам зрозуміле, у другому – операції, про які Ви нічого не знаєте. З яких джерел інформації можливо отримати відомості про операції, вказані у другому стовпчику. Визначте, скільки приблизно людей Вам потрібно найняти, щоб виконати всі операції.

6. Завдання.

Заповнити пропуски у таблиці 1.

Таблиця 1 – Функції операційного менеджменту

Функція	Призначення
1 - ?	Забезпечує створення найбільш сприятливих умов для досягнення поставлених цілей у визначені терміни та мінімальними витратами ресурсів
Нормування	2 - ?
3-?	Визначає цілі та завдання для кожного конкретного підрозділу на різні планові періоди та забезпечує розроблення виробничих програм
Координація	4 - ?
5 - ?	Забезпечує вплив на працівників у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних засобів тощо
Контроль	6 - ?
7 - ?	Здійснює вплив на колектив за допомогою прийняття оперативних заходів із запобігання виникненню і усуненню наявних відхилень і збоїв

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Особливості операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства.
2. Особливості операційного менеджменту підприємства готельного господарства.
3. Особливості операційного менеджменту підприємства оптової (оптово-роздрібної або роздрібної) торгівлі.
4. Особливості операційного менеджменту підприємства туристичної індустрії.
5. Цілі та завдання операційного менеджменту у підприємствах готельного, ресторанного господарства та туризму.

ТЕМА 2

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

1. Задача.

Керівникові торговельного відділу товарознавці повідомили про нові вимоги постачальників. Це покладе додатковий тягар на відділ. Керівник визначив три можливі варіанти, як упоратися з підвищеним функціональним навантаженням. Перший варіант – це перерозподіл обов’язків серед наявного персоналу, другий – найняти та навчити двох нових співробітників, третій – перепроектувати поточну діяльність таким чином, щоб можна було працювати з постачальниками згідно з новими вимогами. Розрахункові дані для різних варіантів і робочого навантаження наведено у таблиці 1. Після аналізу робочого навантаження керівник торговельного відділу визначив, що ймовірність навантаження становитиме: 0,10 – для помірного; 0,30 – для високого; 0,60 – для надто високого.

Завдання:

1. Побудуйте «дерево рішень» для врегулювання питань щодо зменшення додаткового функціонального навантаження на працівників торговельного відділу.
2. Обґрунтуйте вибір рішення, яке забезпечить оптимізацію кінцевого результату.
3. Підготуйте розпорядчий акт щодо практичного впровадження обраного рішення (розпорядження або наказ).

Таблиця 1 – Розподіл навантаження між можливими варіантами

№ варіанту	Альтернативи	Навантаження, тис. грн.		
		помірне	високе	надто високе
1	2	3	4	5
1	Перерозподіл обов’язків	50	60	85
2	Новий персонал	60	60	60
3	Перепроектування діяльності	40	50	90

2. Задача.

Для більш ефективної реалізації операційної стратегії підприємство планує отримати кредит банку на придбання нового обладнання. Операційний менеджер визначив, що якщо підприємство не зможе подвоїти прибуток, банк не надасть кредит. Керівництву підприємства запропоновано три стратегічних рішення: маркетингове, фінансове, виробниче (табл. 2).

Завдання:

1. Розрахуйте ефективність реалізації трьох стратегічних рішень для операційної системи підприємства на основі поточних даних.

2. Визначте рішення, за результатами реалізації якого банк надасть кредит підприємству для придбання нового обладнання.

Таблиця 2 – Поточний стан операційної діяльності підприємства та стратегічні рішення

Показники	Поточний стан, ум. од.	Підвищення продажів на 50 %, ум. од.	Зменшення фінансових витрат на 40 %, ум. од.	Зменшення виробничих витрат на 20 %, ум. од.
Обсяги продажів	1000 000			
Витрати на товар	800 000			
Загальний прибуток				
Фінансові витрати	60 000			
Прибуток				
Податок 25 %				
Прибуток				

3. Задача.

Приватне підприємство планує зайнятися виробництвом продуктів харчування. Розглядається можливість виробництва чіпсів, макаронних виробів або вареників. Проведене операційним менеджером дослідження дозволило визначити річний дохід за кожним видом виробництва за умов сприятливого та несприятливого ринку: виробництво чіпсів за сприятливих умов дозволить отримати дохід 300 тис. ум. од., за несприятливих умов можливі збитки у сумі 200 тис. ум. од.; виробництво макаронних виробів – за сприятливих умов дохід становитиме 250 тис. ум. од., за несприятливих збитки - 100 тис. ум. од.; виробництво вареників - за сприятливих умов дохід становитиме 75 тис. ум. од., за несприятливих умов збитки – 18 тис. ум. од. Ймовірність сприятливого та несприятливого ринку однакові.

Завдання:

1. Проаналізуйте ефективність стратегічних альтернатив з використанням «дерева рішень».
2. Визначте найбільш успішний проект для приватного підприємства.
3. За підсумками проведених розрахунків складіть доповідну записку власнику підприємства з аргументацією вибору та пропозиціями щодо практичного втілення обраного варіанту.

4. Завдання.

Оцінити чинники середовища підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства), які впливають на реалізацію його операційної стратегії.

Для виконання завдання необхідно:

1. провести аналіз та оцінити чинники зовнішнього середовища підприємства певної сфери діяльності: конкурентів, постачальників, споживачів

(покупців, клієнтів, гостей). Вказати не менше трьох позитивних та негативних характеристик для кожного чинника;

2. провести аналіз та оцінити чинники внутрішнього середовища підприємства: виробництва/операцій, маркетингу, фінансів. Визначити не менше трьох позитивних та негативних характеристик для кожного чинника.

Примітка – результати занести до таблиці 3. Підприємство необхідно обрати відповідно до спеціалізації студента.

Таблиця 3 – Результати аналізу чинників середовища підприємства

Назва чинника	Позитивні характеристики	Негативні характеристики
Зовнішнє середовище		
Конкуренти	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Постачальники		
Споживачі		
Внутрішнє середовище		
Виробництво	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Маркетинг		
Персонал		

5. Завдання.

Розробити операційну стратегію підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства).

1. Розробити стратегію розвитку продукту діяльності:

- визначити асортимент товарів та/або перелік послуг, з якими підприємство виходить на ринок, або працює у теперішній час;

- визначити, як зміняться асортимент товарів та/або перелік послуг через 1 рік, через 3 роки.

2. Розробити стратегію процесів:

- визначити операційні процеси, які відповідають діючому асортименту товарів та/або переліку послуг;

- визначити, як зміняться операційні процеси через 1 рік, через 3 роки.

6. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Загострення конкуренції на ринку товарів (послуг) та значення операційного менеджменту у забезпеченні перемоги підприємства у конкурентній боротьбі.

2. Операційні пріоритети у підприємстві ресторанного господарства (торгівлі, готельного господарства, туризму або харчової промисловості).

3. Проблеми та завдання операційного менеджменту підприємства на різних етапах життєвого циклу товару.

4. Проблеми та завдання операційного менеджменту підприємства в умовах кризи.

5. Матриця БКГ як інструмент для визначення стратегії виробництва товару.

ТЕМА 3

ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ВИДИ

1. Завдання.

Для успішного виживання в довгостроковій перспективі підприємство повинно постійно докладати зусиль, спрямованих на те, аби робити свій продукт (товар та/або послугу) більш дешевим або з кращими споживчими властивостями.

Визначити, чим повинно відрізнитись операційне управління, орієнтоване на цінові переваги, від управління підприємством, орієнтованим на конкурентні переваги завдяки якісним відмінностям свого продукту.

Навести приклади підприємств, які демонструють на практиці вищевказані види операційного управління.

2. Завдання.

Чи може сервісна операційна система користуватися методом потокової лінії або самообслуговування і при цьому зберегти високий ступінь сфокусованості на якості обслуговування споживачів (індивідуальний підхід)?

Як операційний менеджер, обґрунтуйте свою відповідь та підтвердіть її прикладами.

3. Завдання.

Назвіть операційні системи, які характеризуються тісним та незначним контактом із споживачем. Відповідь обґрунтуйте.

Наведіть приклади.

4. Завдання.

Ви – директор діючого підприємства (бажано обрати підприємство, діяльність якого Вам відома). Власники акцій вклали капітал у Ваші управлінські здібності і вважають Вас повністю відповідальним за прибутки, що отримуються, тому Ви постійне прагнете адаптувати підприємство до змін ринкового середовища і поліпшити операційну діяльність. Потребу в перебудові або вдосконаленні діяльності керівники виявляють на основі аналізу функціонування операційної системи за певними критеріями. Відомий американський фахівець з проблем управління Дж. Харрінгтон запропонував таку систему критеріїв для виявлення необхідності вдосконалення операційної діяльності підприємства.

Як головний операційний менеджер дайте відповідь на такі запитання:

1. Кількість Ваших споживачів збільшується з року в рік? (Так, ні).
2. Ваші втрати від браку та затрати на усунення дефектів становлять менше 1% від обсягу реалізованої продукції? (Так, ні).
3. Ви виконуєте виробничі графіки? (Так, ні).
4. Ви дотримуетесь запланованих витрат виробництва? (Так, ні).
5. Ви використовуєте лише ті деталі та комплектуючі вироби, які відповідають значенням технічних умов? (Так, ні).
6. Чи коефіцієнт прогулів у Вашому підприємстві становить менше 3%, а невиходів на роботу з інших причин - менше 2%? (Так, ні).
7. Чи щорічна плинність кадрів становить менше 5%? (Так, ні).
8. Ви можете залучати висококваліфіковані кадри на Ваше підприємство? (Так, ні).
9. Чи виділяєте Ви кошти на підготовку своїх кадрів із врахуванням того, як дорого підприємству обходяться помилки? (Так, ні).
10. Ваші працівники виконують свої обов'язки протягом 90% робочого часу? (Так, ні).
11. Ви правильно розумієте вимоги своїх споживачів до ваших виробів та послуг? (Так, ні).
12. Ви хочете піднести моральний дух своїх працівників? (Так, ні).
13. Ваші накладні витрати зростають швидше від доходів? (Так, ні).
14. Чи вважаєте Ви, що персонал Вашого підприємства може працювати краще, ніж працює? (Так, ні).
15. Ваш вхідний контроль відбраковує більше 1% деталей та комплектуючих виробів, які надходять до Вашого підприємства? (Так, ні).
16. Чи займаються у Вас контролем продукції більш ніж 5% робітників сфери виробництва? (Так, ні).
17. Чи понадурочна робота Ваших робітників, не пов'язаних з виконанням виробничих операцій, становить більше ніж 5% їх робочого часу? (Так, ні).
18. Ви вважаєте, що можна зменшити виробничі витрати та скоротити терміни виробництва? (Так, ні).
19. Чи отримуєте Ви рекламації від споживачів, хоча розраховували на схвальні відгуки? (Так, ні).
20. Чи темпи зростання продуктивності праці на Вашому підприємстві за останні десять років були нижчими від темпів зростання інфляції? (Так, ні).
21. Чи темпи зростання дивідендів, виплачених по акціях, були нижчими від темпів зростання інфляції за останні п'ять років? (Так, ні).

Позитивні відповіді на питання з першого до дванадцятого включно, а також на чотирнадцяте та вісімнадцяте оцінюються в один бал. На всі інші питання аналогічно оцінюється негативна відповідь. Визначте суму балів. Використовуючи запропоновані рекомендації, визначте необхідність перебудови чи вдосконалення операційної діяльності Вашого підприємства:

> 21-19 балів: у Вас хороша система, особливої необхідності у її вдосконаленні немає; продовжуйте діяти так, як і раніше;

> 18-15 балів: Ви повинні подумати про перебудову виробничого процесу;
 > 14-11 балів: перебудова діяльності буде корисною для Вашого підприємства;
 > 10-0 балів: поліпшення діяльності повинно бути Вашим першочерговим завданням.

Відповіді наведіть у таблиці. Прокоментуйте відхилення показників підприємства від граничних (вказаних у питаннях).

5. Завдання для підгрупи студентів.

Проаналізувати операційну систему діючого підприємства (об'єкту практики, підприємства відомої торговельної марки тощо) за такими критеріями:

- склад та особливості вхідних ресурсів;
- склад і специфіка «вихідних» результатів;
- сутність операційної функції;
- представники операційних менеджерів, які функціонують в основних підсистемах операційної системи;
- характеристика типу операційної системи;
- стисла характеристика особливостей головних підсистем операційної системи;
- схема операційного процесу.

Результати аналізу оформити як звіт; підготуватися до презентації звіту на практичному занятті.

6. Завдання.

Розробити модель операційної системи підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства), обраного відповідно до спеціалізації студента, з визначенням виду операційної системи та особливостей операційного менеджменту.

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Операційні системи в закладах ресторанного господарства.
2. Операційні системи в туристичних підприємствах.
3. Операційні системи у підприємствах торгівлі.
4. Основні елементи операційних систем підприємств готельного господарства.

ТЕМА 4

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: РЕСУРСИ, ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

1. Задача.

На підприємстві харчової промисловості до спеціалізації на одному робочому місці виготовлялося шість найменувань продукції. Річний випуск складав 6600 т, витрати на весь випуск – 6254 тис. грн. Після здійснення спеціалізації на одному робочому місці стали виготовляти чотири види продукції. Річний випуск склав 7580 т, витрати на весь річний випуск – 7834,6 тис. грн. (табл. 1).

Операційному менеджеру необхідно визначити, як змінилася собівартість 1 т продукції в результаті спеціалізації.

Таблиця 1 – Інформаційне забезпечення

Показник	До спеціалізації	Після спеціалізації
Кількість найменувань однорідної продукції, що виготовляються на 1 робочому місці	6	4
Річні витрати сировини на випуск всієї продукції, т	6600	7580
Грошові витрати на річний випуск 1 найменування, тис. грн.	6254	7834,6

2. Задача.

Визначити економічну ефективність від спеціалізації продукції, зміни рівня спеціалізації на підставі даних, поданих у таблиці 2.

Таблиця 2 – Інформаційне забезпечення

Показник	Одиниця виміру	До спеціалізації	Після спеціалізації
Випуск за рік	шт.	40000	42000
Собівартість виробу	грн.	50,0	40,0
Ціна виробу	грн.	55,5	55,5
Питомі капітальні вкладення	грн.	110,0	160,4
Транспортні витрати з доставки одиниці продукції споживачу	грн.	8,0	11,6
Профільна продукція за рік	грн.	1300000	1864300

3. Задача.

Підприємство, яке випускає 2000 т. продукції на рік та витрачає на її виробництво 1800000 грн., провело заходи щодо поглиблення процесу спеціалізації, в результаті чого собівартість виробу знизилась на 7 %. Одночасно у зв'язку із зміною постачальників підвищилися транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції з 2,0 до 2,3 грн.

Визначити величину річної економії від проведених заходів в майбутньому періоді зі збільшенням випуску продукції на 10 %.

4. Задача.

Операційному менеджеру необхідно визначити норму часу і денну норму виробітку робітника на основі таких даних: основний час на виготовлення деталі – 17 хв., допоміжний час – 3 хв.; час на обслуговування робочого місця – 8 % від оперативного; час на перерви, передбачені технологією – 3 % від оперативного; підготовчо-заклучний час для партії виробів із 400 шт. – 560 хв.; час на відпочинок і особисті потреби – 50 % від підготовчо-заклучного часу. Тривалість зміни – 8 годин.

5. Завдання.

Розробити схему взаємозв'язків використання ресурсів в операційній системі підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства). Підприємство необхідно обрати відповідно до спеціалізації студента.

6. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.
2. Проблеми реалізації принципів організації виробництва на сучасних підприємствах в умовах кризи.
3. Проблеми управління ресурсами операційної системи та напрями їх вирішення.
4. Сучасні проблеми забезпечення ресурсами операційної системи ресторанного господарства/торгівлі та напрями їх вирішення (обрати один або декілька видів ресурсів: технічні, технологічні, трудові, просторові, інформаційні або матеріально-сировинні ресурси).
5. Програми економії ресурсів в передових операційних системах ресторанного господарства / торгівлі.
6. Технології виробництва продукції харчування: етапи, процеси, ресурси, кращий досвід у зарубіжній та вітчизняній практиці.

ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

1. Задача.

Відповідно до викладеної у статуті ВАТ «Спарта» місії діяльність підприємства спрямована на виготовлення та забезпечення населення України якісною побутовою технікою. Апарат управління товариства представлений головою правління, його заступниками з комерційної діяльності та з

реконструкції й розвитку, помічником голови правління, головним бухгалтером, касиром, двома товарознавцями, економістом, менеджером із закупівлі, інспектором з кадрів.

На початку наступного календарного року на підприємстві планується випуск нового типу холодильників. На сьогодні перед керівником підприємства постає питання: виробляти чи закуповувати певну деталь, яка використовується у виробництві холодильників. Розрахунки щодо витрат і необхідних обсягів наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Інформаційне забезпечення задачі

Показник	Варіанти	
	Виробляти	Закуповувати
Річні постійні витрати, грн.	200 000	-
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	50	65
Річний обсяг потреби в деталях, од.	20 000	20 000

Завдання:

1. Обґрунтувати рішення щодо забезпечення виробництва необхідними комплектуючими, виходячи із запропонованих альтернатив.
2. Визначити обсяг виробництва, за якого керівникові буде рівнозначно, виробляти деталь чи закуповувати.
3. Підготувати наказ щодо практичного втілення обраного рішення.

2. Задача.

ВАТ «Хелена» працює на вітчизняному ринку 5 років і займається продажем населенню косметичної та парфумерної продукції. У зв'язку зі збільшенням чистого прибутку в попередньому році, підприємство має намір відкрити нову філію роздрібного продажу в одному з трьох міст України. Проте виникли протиріччя з приводу вибору місця розташування філії. Це спонукало керівництво звернутися до маркетингової компанії із замовленням проведення оцінювання чинників, які впливають на вибір місця розташування майбутньої філії. У результаті виконання замовлення отримано такі дані (табл. 2).

Таблиця 2 – Інформаційне забезпечення задачі

Чинник	Оцінка чинника в місці розташування			Вага чинника
	Чернігів	Суми	Херсон	
Якість життя	відмінно	задовільно	добре	25
Трудові відносини	добре	задовільно	відмінно	10
Підтримка влади	дуже добре	добре	погано	10
Шкільні системи	задовільно	відмінно	добре	10
Відстань до споживачів	дуже добре	відмінно	дуже добре	15
Відстань до постачальників	погано	добре	дуже добре	10
Вкладені кошти	110 000	120 000	130 000	20

Застосовуються ранги: відмінно – 10, дуже добре – 8, добре – 6, задовільно – 4, погано – 2.

Завдання:

1. Провести оцінювання привабливості місця розташування філії роздрібного продажу, використовуючи зазначені ранги та адитивну рангову модель.
2. Обґрунтувати вибір обраного варіанта місця розташування філії роздрібного продажу.
3. Прийняти та документально оформити управлінське рішення щодо відкриття філії в обраному місці розташування.

3. Завдання.

Ви – операційний менеджер сервісного підприємства. Дайте обґрунтовану відповідь на запитання: чому розміщення обладнання у Вашому підприємстві є маркетинговою проблемою? Назвіть приклад розміщення обладнання в сервісному підприємстві, розробленого для максимізації часу перебування клієнта на даному підприємстві.

4. Завдання.

Ви – операційний менеджер супермаркету. Дайте обґрунтовану відповідь на запитання:

1. Які відділи не слід розміщувати поруч?
2. Чи виграє певний відділ від розташування у безпосередній близькості від інших відділів?
3. Які відділи слід розташовувати першими по маршруту руху покупців?
4. Які відділи слід розташовувати останніми?
5. Які елементи можуть служити орієнтирами для руху покупців у супермаркеті?

5. Завдання для підгрупи.

Ознайомитись з матеріально-технічним плануванням конкретного матеріально-технічного об'єкту на підприємстві (об'єкті практики) та підготувати звіт за його результатами на практичне заняття.

6. Завдання.

Розробити план-схему операційної системи підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства) з визначенням приміщень, розміщенням обладнання у виробничих та торговельних приміщеннях (приміщеннях для споживачів), з визначенням напрямків руху ресурсів та готового продукту (товарів та послуг).

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Особливості проектування операційних систем у підприємствах ресторанного господарства різних типів.
2. Особливості проектування операційних систем у підприємствах торгівлі різних типів.
3. Застосування сучасних операційних систем на підприємствах сфери послуг.
4. Використання нових технологій при проектуванні операційних систем підприємств сфери послуг.
5. Особливості проектування «очима споживачів» в операційному менеджменті.
6. Закордонний та вітчизняний досвід просторової організації офісних приміщень.

ТЕМА 6
УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ
ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

1. Задача.

ТОВ «Технотека» є торговельним підприємством, яке займається продажем побутової техніки населенню м. Одеси.

Вам, як керівникові відділу продажів, необхідно зробити прогноз збуту кавоварок на підставі показників фактичної реалізації протягом року (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники фактичної реалізації кавоварок

Місяць	Кількість реалізованих кавоварок, одиниць
Січень	200
Лютий	220
Березень	250
Квітень	260
Травень	280
Червень	290
Липень	300
Серпень	330
Вересень	350
Жовтень	370
Листопад	380
Грудень	400

Завдання:

1. Використовуючи плинну середню для трьох періодів, визначте попит на кавоварки для місяця січня наступного року.

2. Використовуючи зважену плинну середню для трьох періодів, визначте попит на кавоварки для місяця січня наступного року. Застосовуйте такі ваги: 3 – для найближчого до поточного місяця періоду, 2 – для другого від поточного місяця та 1 – для третього від поточного місяця.

3. Визначте точність прогнозу для кожного з перелічених методів.

4. За результатами аналітично-планової роботи підготувати доповідну записку керівникові підприємства.

2. Задача.

ВАТ «Сторно» є торговельним підприємством, яке реалізує головні убори та функціонує у м. Миколаєві. Найбільш популярним товаром на сьогодні є капелюхи, які товариству постачає підприємство, розташоване в м. Хуст Закарпатської області.

Менеджер з продажів товариства встановив, що річний попит капелюхи становить 7000 одиниць. Вартість одного капелюха - 135,00 грн., а поточні витрати на зберігання оцінюються як 10% від вартості кожного капелюха. Агент вивчив витрати, що входять до процедури замовлення, і дійшов висновку, що середня вартість замовлення становитиме 36,00 грн. Більш того, необхідно близько чотирьох днів, щоб замовлення надійшло від постачальника.

Завдання

1. Визначити економічний розмір замовлення та розрахувати кількість замовлень на рік.

2. Обчислити інтервал замовлення за умови, що у році заплановано 290 робочих днів, та визначити точку перезамовлення.

3. Розробити графік завезення капелюхів від постачальника, враховуючи те, що магазин не працює в неділю, та затвердити його документально відповідним розпорядчим актом.

3. Задача.

У супермаркеті витрати на зберігання коньяку становлять 125 грн./шт., витрати на замовлення – 25 грн./шт. Річний попит на коньяк «Хеннесі» становить 1200 пляшок. Магазин працює 360 днів на рік, а постачання дорогих напоїв здійснюється з періодичністю в 14 днів.

Завдання:

1. Розрахувати оптимальне замовлення.

2. Розрахувати кількість замовлень на рік.

3. Розрахувати денну кількість продажу.

4. Розрахувати точку замовлення.

4. Задача.

Операційний менеджер магазину роздрібної торгівлі оцінює річний попит на молочну продукцію фірми «Баланс» у 100 000 шт. Витрати на замовлення становлять 50 грн. Витрати зберігання – 0,50 грн./рік (шт.).

Завдання:

1. Розрахувати оптимальне замовлення.
2. Розрахувати кількість замовлень і денну кількість продажу, якщо магазин працює 360 днів на рік.
3. Розрахувати точку замовлення, якщо термін виконання замовлення становить 5 днів.

5. Задача.

Елітний ресторан пропонує різноманітні екзотичні страви. Для їх приготування використовується жива океанічна риба. Вартість її зберігання – 150 у.о. за 10 шт. (на рік). Фірма-постачальник виконує замовлення протягом 10 днів, при цьому вона вимагає наперед резервувати необхідну кількість продукції (мінімальна партія – 10 шт.). Витрати на оформлення замовлення – 50 у.о., витрати на резервування – 15 у.о. за 10 шт. Ресторан працює 365 днів на рік. Прогноз річного попиту становить 420 шт.

Завдання:

1. Розрахувати розмір оптимального замовлення.
2. Розрахувати оптимальну кількість зарезервованої риби.
3. Розрахувати кількість замовлень на рік.
4. Розрахувати час між замовленнями.
5. Розрахувати точку відновлення замовлення.

6. Задача.

Магазин-салон, що продає мобільні телефони, прогнозує стійкий попит на телефони "X" у розмірі 100 тел./тиждень. У зв'язку з тим, що попит на телефони постійно зростає, фірма-постачальник пропонує магазину зарезервувати певну кількість телефонів. Витрати на зберігання - 120 грн./рік, витрати резервування — 100 грн./шт. (на рік), витрати на оформлення замовлення – 150 грн. Усього протягом року магазин має 48 робочих тижнів.

Завдання:

1. Розрахувати розмір оптимального замовлення.
2. Розрахувати оптимальну кількість зарезервованих одиниць.
3. Розрахувати кількість замовлень на рік.

7. Завдання.

Проаналізувати систему матеріально-технічного постачання підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства, обраного відповідно до спеціалізації). Результати аналізу подати у формі таблиці 2.

Розробити пропозиції щодо удосконалення діючої системи матеріально-технічного постачання підприємства.

Таблиця 2 – Аналіз системи постачання

Ресурси (товари)	Постачальник	Переваги	Недоліки

8. Завдання.

Проаналізувати агрегатні стратегії операційної діяльності підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства, обраного відповідно до спеціалізації). Визначити чисті та змішані агрегатні стратегії.

Розробити шляхи удосконалення діючих агрегатних стратегій, а також запропонувати нові агрегатні стратегії розвитку операційної діяльності підприємства.

9. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Оперативне управління і шляхи удосконалення операційних процесів у підприємствах сфери послуг.
2. Система забезпечення «точно в термін»: сутність, переваги, складність реалізації у вітчизняних виробничих підприємствах.
3. Агрегатне планування у підприємствах сфери послуг: стратегічні та тактичні аспекти.
4. Міжнародний та вітчизняний досвід управління запасами в операційних системах.
5. Досвід оперативного управління виробництвом у фірмах Японії.
6. «Бережливе виробництво + шість сигм» як метод підвищення операційної ефективності бізнесу в сфері послуг.

ТЕМА 7

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

1. Задача.

Головою правління ВАТ «Універмаг «Дитячий Світ» прийнято рішення щодо проведення сезонного ярмарку «Школи остання мить», присвяченого продажу вбрання до випускного балу для школярів і студентів. Метою заходу є найповніше задоволення попиту на одяг, взуття і аксесуари, який зростає в травні-червні, та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства в цей період.

Вам, як заступнику голови правління з комерційної роботи, доручено скласти сітьовий графік підготовки та проведення сезонного ярмарку. У якості інформаційної бази взято таблицю 1 з переліком заходів щодо організації сезонного ярмарку в минулому році.

Завдання:

1. Виконуючи функції заступника голови правління і використовуючи дані табл. 1, складіть сітьовий графік підготовки та проведення сезонного ярмарку «Школи остання мить». Роботи на критичному шляху позначте суцільною лінією, а решту робіт – пунктиром.

2. На підставі визначених критичних робіт обчисліть тривалість критичного шляху.

3. Прийміть управлінське рішення щодо оптимізації робіт з підготовки та проведення сезонного ярмарку «Школи остання мить» і оформіть його документально.

Таблиця 1 – Розподіл часового простору в процесі підготовки та проведення сезонного ярмарку «Школи остання мить»

Позначка роботи	Назва заходу	Тривалість заходу, днів
1	2	3
1-2	Прийняття рішення щодо ярмарку	5
2-3	Визначення асортименту	1
2-7	Визначення потреби в кадрах	1
2-8	Укладання договору на оренду манекенів	2
2-9	Замовлення на виготовлення рекламних буклетів	1
2-10	Замовлення на виготовлення упаковки	1
2-12	Розміщення рекламного оголошення	1
3-4	Розрахунок потреби в товарах	1
4-5	Визначення дислокації ярмарку	1
4-6	Накопичення товарних запасів	2
5-15	Підготовка приміщення	5
6-13	Замовлення товарів	1
7-16	Підбір працівників	5
8-16	Доставка манекенів	3
9-11	Виготовлення рекламних буклетів	3
10-14	Виготовлення упаковки	7
11-16	Доставка рекламних буклетів	2
12-20	Рекламування ярмарку	14
13-15	Доставка товарів	4
14-17	Доставка упаковки	2
15-16	Підготовка товарів до продажу	4
15-19	Розробка анкет	4
16-17	Викладка товарів	3
17-18	Випробувальні роботи	2
18-19	Усунення недоліків	3
18-20	Забезпечення внутрішньої реклами	2

Продовження табл. 1

1	2	3
19-20	Проведення ярмарку	7
19-21	Проведення анкетування	7
20-22	Інвентаризація	2
21-24	Обробка інформації	5
22-23	Вивіз товарів та манекенів	3
22-24	Обробка результатів інвентаризації	2
23-24	Прибирання	3
24-25	Підведення підсумків ярмарку	7

2. Задача.

Проект складається з наведених у таблиці 2 операцій.

Завдання:

1. Накресліть сітьовий графік виконання операцій.
2. Які з операцій складають критичний шлях?
3. Скільки тижнів займе виконання проекту?
4. Який резерв часу має операція В?

Таблиця 2 – Інформаційне забезпечення задачі

Операція	Попередня операція	Тривалість, тижнів
A	-	6
B	A	3
C	A	7
D	C	2
E	B, D	4
F	D	3
G	E, F	7

3. Задача.

На рисунку 1 наведено сітьовий графік проекту. У таблиці 3 подано необхідні дані відносно нормального і дострокового виконання операцій і відповідної вартості їх виконання.

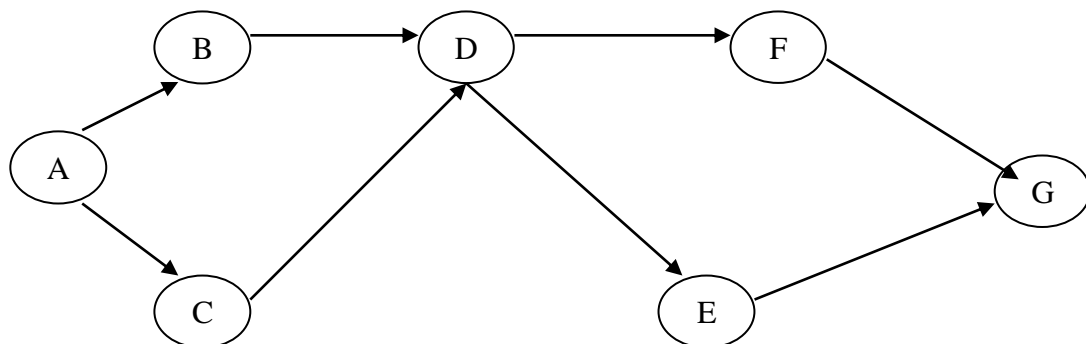


Рисунок 1 – Сітьовий графік проекту

Завдання:

Вам, як менеджеру проекту, на підставі поданих даних необхідно зробити наступне:

1. Знайдіть критичний шлях.
2. Який час знадобиться для завершення проекту?
3. Які операції мають резерв часу?

На підставі даних таблиці 3 необхідно дати відповіді на такі запитання:

1. Які операції слід скоротити, щоб найбільш оптимально зменшити строк виконання проекту на 2 тижні?
2. Які будуть додаткові витрати?
3. Чи зміниться графік критичного шляху?

Таблиця 3 – Інформаційне забезпечення задачі

Операція	Нормальний строк виконання, тижні	Час дострокового виконання, тижні	Вартість нормального виконання, тис. грн.	Вартість дострокового виконання, тис. грн.	Час, на який можна скоротити операцію, тижні	Приріст вартості в тиждень, грн.
A	7	6	7	7		
B	2	1	5	8		
C	4	3	9	10,2		
D	5	4	3	4,5		
E	2	1	2	3		
F	4	2	4	7		
G	5	4	5	8		

4. Завдання.

Побудувати сітьовий графік підготовки та проведення масового святкового заходу за індивідуальним набором подій (виставка, конференція, корпоративне свято, корпоративне навчання, весілля, день народження, випускний бал, ювілей тощо).

5. Завдання.

Науково-виробнича компанія «Чигринов» спеціалізується на масовому виробництві високоякісних продуктів харчування за власними інноваційними технологіями. Компанія виробляє желе, жульєни, фруктові-овочеві пюре в асортименті. Асортимент кожного виду продукції систематично поповнюється новими розробками. У теперішній час компанія одночасно працює над розробкою та реалізацією 3-х проектів.

До складу структури управління проектом №1 «Виробництво желе» входять: керівник проекту; головний інженер; завідувач виробництва; начальник відділу продажів; заступник директора з управління персоналом;

начальник технологічного відділу; головний бухгалтер; старший інженер-хімік; комерційний директор.

До складу структури управління проектом №2 «Виробництво жульєнів» входять: керівник проекту; заступник директора з управління персоналом; інженер-хімік; інженер-технолог; головний енергетик; менеджер з постачання; майстер виробництва; менеджер з продажів; бухгалтер.

До складу структури управління проектом №3 «Виробництво фруктовового пюре» входять: керівник проекту; заступник директора з управління персоналом; інженер-технолог; інженер-хімік; начальник цеху; менеджер з продажів; бухгалтер; енергетик; менеджер з постачання.

До складу структури управління Науково-виробничої компанії «Чигринов» входять: керівник компанії; відділ управління проектами; технологічний відділ; лабораторія контролю та якості; фінансовий відділ; служба головного інженера; комерційний відділ; виробничий відділ; відділ продажів; відділ управління персоналом.

Завдання:

1. На підставі поданої інформації, побудуйте організаційну структуру управління Науково-виробничої компанії «Чигринов».

2. Визначте тип та основні характеристики організаційної структури управління компанією.

6. Завдання.

Розробити проект, який підприємство планує виконувати паралельно з основною діяльністю (розробка нового продукту діяльності, впровадження нових технологій виробництва продукції, обслуговування гостей, управління, участь у виставках, фестивалях, виїзних заходах, проведення торговельних фестивалів, обслуговування бенкетів, відкриття інтернет-магазину тощо).

1. Розробити перелік подій; встановити зв'язки між подіями – сформулювати роботи.

2. Розрахувати тривалість критичного шляху для проекту.

3. Побудувати графік виконання проекту з визначенням критичного шляху.

4. Розробити пропозиції щодо оптимізації виконання робіт, які не входять до складу критичного шляху.

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Особливості розробки та реалізації проектів в ресторанному господарстві (торгівлі, туризмі, готельному господарстві – обрати одну сферу).

2. Досвід успішного управління проектами у закордонних та вітчизняних підприємствах (торгівлі, туризмі, ресторанному та готельному господарстві – обрати одну сферу).

3. Менеджмент проектів у виставковій діяльності.

4. Особливості розробки та впровадження інноваційних проектів у сфері послуг.

5. ТОП-5 методів управління проектами.
6. Інформаційні системи управління проектами: порівняльний аналіз можливостей.
7. Сфери та напрями управління персоналом у проектах.

ТЕМА 8 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

1. Завдання.

Сьогодні більшість підприємств спрямовує свою діяльність на підвищення якості пакету «товар-послуга». Для Вас, як операційного менеджера одного з таких підприємств, є важливою оцінка якості окремо товару, послуги, пакету «товар-послуга» в цілому споживачами. Ці оцінки можуть бути корисними для найкращого співвідношення якості, ціни та очікувань споживача.

Згадайте випадок, коли Ви купили якусь річ – одяг, побутову техніку, багажну сумку або професійні інструменти, які, як Ви впевнилися, були високої якості. Тепер назвіть інший товар, який Ви оцінили як належної або адекватної якості. Далі назвіть товар, якість якого, на Вашу думку, була низькою.

Далі пригадайте такий самий досвід із наданням послуг.

Зрештою, назвіть три випадки, пов'язані як з товарами, так і з послугами (з пакетом «товар-послуга»). Пригадайте приклади, коли різниця між якістю товару та послуги була великою (наприклад, товар низької якості з обслуговуванням на високому рівні або товар високої якості з низьким рівнем обслуговування).

Завдання:

1. Оцініть ступінь якості в кожному прикладі, який був функцією ціни та Вашого сподівання як споживача.
2. Як операційний менеджер дайте відповідь на питання: чи якість товару можна поліпшити без істотної зміни ціни? Як саме?
3. Чи може високоякісна послуга перекрити прийнятну або навіть низьку якість товару? Чи може надзвичайно висока якість товару перекрити прийнятну або низьку якість послуги?
4. Розробіть загальні рекомендації операційним менеджерам підприємств виробничої та невиробничої сфери щодо підвищення якості операційної діяльності.

2. Завдання.

Менеджер з якості крупної виробничої компанії склав звіт про витрати у поточному місяці на забезпечення якості та надав їх керівництву за певною формою (табл. 1).

Завдання:

1. Які з наведених витрат формують «ціну відповідності продукції», а які – «ціну невідповідності»?

2. Які пропозиції Ви як операційний менеджер запропонували б керівництву фірми з приводу підвищення якості товару та зниження витрат на підвищення якості?

Таблиця 1 – Інформаційне забезпечення завдання

Види витрат	Витрати в поточному місяці, тис. у.о.	Відсоток від загальних витрат на забезпечення якості, %
Витрати на запобігання браку: підвищення кваліфікації кадрів, консультації з питань надійності, випуск експериментальних партій, системні розробки	25	16,3
Втрати тестування: перевірка якості матеріалів, перевірка якості отримуваних деталей, тестування надійності, лабораторне тестування	39	25,5
Витрати, зумовлені внутрішніми причинами: вартістю відходів, ремонтом, виправлення браку, простоями	51	33,3
Витрати, зумовлені зовнішніми причинами: витратами на виконання гарантійних зобов'язань, поза гарантійними ремонтами, заміною комплектуючих, врегулюванням скарг споживачів, відповідальністю за якість випущеної продукції, втратами від транспортування тощо	38	24,9
Разом:	153	100

3. Завдання.

Загальний обсяг виробництва (з.о.в.) продукції в оптових цінах становить 5460 тис. грн. Вартість забракованої продукції (в.б.п.) в процесі виробництва становить 4 тис. грн. Вартість дефектної продукції, за яку по рекламациях заплачено штраф (в.р.), становить 6 тис. грн. Вартість продукції, що піддана гарантійному ремонту (в.г.р.) – 16 тис. грн.

Фактична собівартість випуску (с.в.ф.) продукції за розрахунковий період склала 3492 тис. од. Визначте показник рівня вартості продукції.

4. Завдання.

Розробити Програму забезпечення якості для підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства). Підприємство обрати відповідно до спеціалізації.

5. Завдання.

Розробити Програму діяльності гуртка якості для підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства). Підприємство обрати відповідно до спеціалізації.

6. Завдання.

Розробити корпоративні стандарти якості операційної діяльності мережі підприємств торгівлі, ресторанного господарства з урахуванням вимог НААСР.

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Концепція Total Quality Management (TQM): досвід впровадження на вітчизняних підприємствах.
2. Міждержавні стандарти якості товарів та послуг та їх вплив на операційні стратегії підприємств.
3. Досвід використання організаційних форм підвищення якості товарів та послуг у підприємствах різних країн світу.
4. Особливості управління якістю послуг у підприємствах готельного господарства.
5. Особливості управління якістю послуг у підприємствах ресторанного господарства.
6. Особливості управління якістю товарів та послуг у підприємствах торгівлі.
7. Особливості управління якістю послуг у туристичному підприємстві.

ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Завдання.

Мета операційного менеджера – довести працівникам операційної системи, що їх робота є дуже важливою та корисною для підприємства, що їх внесок в загальні успіхи є значним.

Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку кожного працівника як особистості, використовують такі шляхи, як:

1. Створення в колективі клімату взаємної довіри, пошани та взаємовиручки.
2. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, що сприяє розвитку його творчого потенціалу.
3. Постановка перед кожним працівником чітких конкретних завдань, достатньо важких, але таких, які можна досягнути.

4. Визначення внеску працівника в загальному результаті діяльності підприємства і відповідно до цього його стимулювання, особливо за творчість та ініціативу. Стимулювання здійснюється не тільки шляхом підвищення заробітної платні, премій, а й різними іншими шляхами.

5. Створення умов для розкриття потенціалу кожного працівника; забезпечення рівних для всіх працівників умов щодо просування по службі.

6. Спонування колективу до єднання, щирості та чесності.

Проте, наведені шляхи – це лише мала частка можливостей менеджменту в даній області.

Виходячи із специфіки сучасного етапу розвитку економіки України, запропонуйте власну систему заходів стимулювання високої віддачі в роботі кожного співробітника, його всебічного розвитку, заохочення до досягнення високих результатів.

2. Завдання.

Хоча головним завданням топ-менеджменту підприємства є максимізація прибутку, все більшого значення набуває його соціальна відповідальність перед суспільством, конкретні дії, що забезпечують вирішення проблем місцевих громад, регіону, країни.

Ті, хто вважає, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес тільки «робити гроші», аргументують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків підприємства, до погіршення, у зв'язку з цим, його конкурентних позицій, до зростання витрат, які в подальшому призводять до підвищення цін, що завдає збитків споживачам і викликає інші негативні наслідки.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу вважають, що бізнес має моральні зобов'язання перед суспільством, що соціальні дії надають велику користь підприємствам, підвищують їх імідж у суспільстві, виступають в якості відмінної реклами.

Сформулюйте аргументовані відповіді на такі запитання:

1. Яку позицію Ви розділяєте і чому?
2. Чи повинен, на Вашу думку, топ-менеджер підприємства в сучасних умовах виконувати соціальні зобов'язання перед місцевими громадами, регіоном, країною?
3. Чи буде зрештою це вигідно підприємству, зокрема у фінансовому відношенні?
4. У яких формах український бізнес може здійснювати соціальну відповідальність перед місцевими громадами, регіоном, країною?

3. Завдання.

Розробити заходи щодо підвищення продуктивності операційної діяльності підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства).

4. Завдання.

Розробити річну Програму соціальної відповідальності бізнесу для підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства).

5. Завдання.

Розробити заходи щодо підвищення результативності операційної системи підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства).

6. Завдання.

Розробити шляхи розвитку інтернет-складової з метою підвищення ефективності функціонування операційної системи підприємства (торгівлі, ресторанного господарства, готельного господарства, туризму, харчової промисловості, виробничо-торговельного підприємства).

1. Проаналізувати сайт підприємства, провести порівняльний аналіз з сайтом підприємств – конкурентів.

2. Проаналізувати бізнес сторінки підприємства у соціальних мережах, зробити порівняльний аналіз з бізнес сторінками підприємств – конкурентів.

3. Розробити пропозиції щодо удосконалення сайту та бізнес сторінок підприємства.

4. Розробити план заходів щодо активізації підприємства на сайті та у соціальних мережах.

7. Завдання.

Підготувати наукові доповіді за темами:

1. Особливості управління продуктивністю операційної діяльності у підприємствах сфери гостинності.

2. Особливості забезпечення якості трудового життя у підприємствах сфери послуг.

3. Сучасні моделі управління продуктивністю операційної діяльності у підприємствах торгівлі.

4. Дієвість операційних систем сфери гостинності: сутність та складність забезпечення.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Під час вивчення навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» застосовується поточний, модульний (проміжний) і семестровий (підсумковий) контроль знань. Всі вказані види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи студентів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня знань.

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів з дисципліни враховує всі види занять, у тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну та індивідуальну роботу.

Перевірка та оцінювання знань студентів з дисципліни проводиться кількома методами:

1. Поточний контроль:

- а) оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять;
- б) оцінювання знань з використанням поточних тематичних тестів;
- в) оцінювання завдань самостійної роботи;
- г) оцінювання завдань індивідуальної роботи.

2. Модульний контроль:

- а) оцінювання знань на основі блочно-модульних тестів;
- б) проведення письмових контрольних робіт за модулями дисципліни.

3. Семестровий контроль:

- а) проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час семінарських і практичних занять проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу дисципліни;
- 3) обізнаність з основною (обов'язковою) та додатковою літературою, а також із сучасною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків тощо, під час виконання завдань, внесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль подання інформації під час виступів в аудиторії, вміння захищати власну позицію та здійснювати узагальнення інформації, отриманої з доповідей інших студентів.

Найвища кількість балів може бути отримана студентом за відповідності його участі в аудиторних заняттях усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час проведення поточного тематичного тестування визначається рівень знань студентів з теоретичних питань дисципліни. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з теми дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55 % від загальної кількості запитань тестового завдання (100-90 % – 2 бали; 89-75 % - 1,5 бали; 74-55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи є невід'ємною частиною засвоєння дисципліни. Оцінювання завдань здійснюється у балах, враховуючи працемісткість, складність завдань. Особлива увага при цьому приділяється: якості та самостійності, творчості виконання завдань; своєчасності подання завдань для перевірки та оцінювання.

Модульний контроль знань студентів проводиться у формі блочно-модульного тестування за модулями дисципліни. Для проміжного контролю

дисципліна поділена на 2 модуля. Згідно із зазначеним поділом дисципліни проводиться 2 блочно-модульних тестування. Завдання для проведення блочно-модульного тестування містять запитання одиничного, множинного та впорядкованого вибору. Мінімальна кількість вірних відповідей студента на тестове завдання з модуля дисципліни, що дозволяє оцінити результати тестування позитивно, має бути не менше 55 % від загальної кількості запитань тестового завдання (100-90 % – 2 бали; 89-75 % - 1,5 бали; 74-55 – 1 бал; 54 і менше – обов'язкове повторне перескладання).

За кожною темою дисципліни заплановано підготовку наукової доповіді, що є додатковою частиною самостійної роботи студентів. Мета цього виду роботи полягає у поглибленні теоретичних знань, набутих у процесі вивчення дисципліни. Підготовка наукової доповіді має сприяти глибшому засвоєнню дисципліни, спонукає ґрунтовно вивчати нормативно-законодавчу базу з питань економічних відносин, статистичні матеріали, спеціальні наукові видання вітчизняних і закордонних авторів. Наукова доповідь оцінюється за такими критеріями: самостійність виконання; логічність та деталізація плану; повнота й глибина розкриття теми; наявність ілюстрацій (таблиць, рисунків); кількість використаних джерел; використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду підприємств; наявність пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела; якість оформлення; своєчасність подання для оцінювання.

Модульний контроль містить наступні складові: теоретичну (враховуючи тестові завдання, семінарські заняття), практичну (виконання практичних завдань), самостійну та індивідуальну роботу.

Семестровий контроль з дисципліни «Операційний менеджмент» проводиться у формі іспиту. Проведення іспиту – це найважливіший метод контролю та оцінки знань студентів з дисципліни. Умовою допуску до іспиту є виконання всіх обов'язкових робіт та завдань з дисципліни.

Екзаменаційні білети містять теоретичне завдання, практичне завдання, 10 тестових завдань. Результати іспиту оцінюються за системою 40 балів: теоретичне завдання максимально оцінюється 10 балами; практичне завдання оцінюється 20 балами; кожне тестове завдання оцінюється 1 балом (разом тестові завдання оцінюються 10 балами) (табл.). Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній з суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок є «незадовільною», загальна оцінка не може бути вищою за «задовільно».

**Таблиця – Система оцінки знань студентів
за темами та складовими модульного контролю**

Номери тем дисципліни	Загальна оцінка, max-min балів	Складові модульного контролю, max-min балів			
		теоретична	практична	самостійна	індивідуальна
1	7.5–5.0	2–1.5	1.5–1	2–1.5	2–1
2	7.5–5.0	2–1.5	1.5–1	2–1.5	2–1
3	7.5–5.0	2–1.5	1.5–1	2–1.5	2–1
4	7.5–5.0	2–1.5	1.5–1	2–1.5	2–1
Разом за модулем 1	30–20	8–6	6–4	8–6	8–4
5	6.0–4.0	1.5–1	1.5–1	1.5–1	1.5–1
6	6.0–4.0	1.5–1	1.5–1	1.5–1	1.5–1
7	6.0–4.0	1.5–1	1.5–1	1.5–1	1.5–1
8	6.0–4.0	1.5–1	1.5–1	1.5–1	1.5–1
9	6.0–4.0	1.5–1	1.5–1	1.5–1	1.5–1
Разом за модулем 2	30–20	7.5–5	7.5–5	7.5–5	7.5–5
Разом за модулями 1, 2	60–40	15.5–11	13.5–9	15.5–11	15.5–9
Іспит	Загальна оцінка, max-min балів	Складові екзаменаційного білету, max-min балів			
		теоретичне завдання	теоретичне завдання	практичне завдання	тестове завдання
		40–20	10–5	10–5	10–5
Загальна оцінка	100–60				

**Таблиця – Шкала співставлення систем оцінки знань
за 4-бальною та ECTS**

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою ХДУХТ	Оцінка за 4-бальною шкалою
A	90–100	відмінно
B	82–89	добре
C	74–81	
D	64–73	задовільно
E	60–63	
FX	35–59	незадовільно з можливістю повторного складання
F	0–34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткачова С. С. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
2. Бай С. І. Операційний менеджмент : електронний підручник / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. - К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2012.
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський. – Київ: Центр навч. л-ри, 2005. – 624 с.
4. Бланк И. А. Торговый менеджмент. / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб и доп. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004.
5. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
6. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.
7. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навчальний посібник / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 308 с.
8. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н. В. Микитенко. – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2009. - 197 с.
9. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посібник / О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.
10. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К. : Кондор-Видавництво, 2014. – 232 с.
11. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2005. – 414 с.
12. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
13. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. – 10-е изд. / Р. Б. Чейз, Ф. Р. Джейкобз, Н. Дж. Аквилано. – М. : Вильямс, 2007. – 1184 с.
14. Яцун Л. М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Офіційні сайти

1. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua/
2. Урядовий портал: Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/
3. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua/
4. Офіційний сайт Держстандарту України: законодавча база, стандартизація, сертифікація, метрологія, посилання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dstu.gov.ua/
5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.minfin.gov.ua
7. Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
8. Міністерство праці та соціальної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>
9. ЛігаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.liga.net/

із дисципліни «Операційний менеджмент»

10. Актуальність операційного менеджменту у практичній діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kariera.org.ru/05-01/Bigpe024.html/](http://www.kariera.org.ru/05-01/Bigpe024.html)
11. Понятійний апарат виробничого менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.optim.ru/Trade/1998/1/addons/addons.asp/>
12. Інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html>.
13. Програмні методи та засоби планування і управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tw48.narod.ru/Lab/proj_contr.htm/
14. Концепція загального менеджменту якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm.shtml/>
15. Сучасний менеджмент якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso9000.ru/>

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для самостійної та індивідуальної роботи студентів

Укладач
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

План 2018 р., поз. 155/

Підп. до друку 12.11.2018р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 0,113 Мб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.