

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні рекомендації  
для практичних та семінарських занять

Харків  
ХДУХТ  
2018

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

Укладачі: С. С. Ткачова, канд. екон. наук, доц.  
Е. І. Андріюк

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 «27» грудня 2017 року № 4

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «28» грудня 2017 року № 6

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «28» грудня 2017 року № 7

© Ткачова С. С., Андріюк Е.І., укладачі, 2018  
© Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, 2018

## ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Завдання для практичних та семінарських занять за темами	6
Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	6
Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи	12
Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види	17
Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати	22
Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи	26
Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи	33
Тема 7. Основи управління проектами	40
Тема 8. Основи менеджменту якості	45
Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності	50
Методи контролю знань студентів	56
Список рекомендованої літератури	59
Інформаційні ресурси	60

## 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	семінар.	роб.маст.	роб.від.		лекції	практичні	семінар.	роб.маст.	роб.від.
<b>Змістовий модуль 1. Основи операційного менеджменту</b>												
1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту	12	4	2	–	4	2	13	1	1	–	7	4
2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи	14	4	2	–	5	3	14	1	1	–	8	4
3. Операційна система організації: поняття, склад та види	11	2	2	–	4	3	13	1	1	–	7	4
4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати	16	4	2	2	5	3	14	1	1	–	8	4
<b>Разом</b>	<b>53</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>30</b>	<b>16</b>
<b>Змістовий модуль 2. Ефективність операційного менеджменту</b>												
Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи	10	2	2	–	4	2	12	0,5	0,5	–	7	4
Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи	13	4	2	–	4	3	12	0,5	0,5	–	7	4
Тема 7. Основи управління проектами	16	4	2	2	5	3	14	1	1	–	8	4
Тема 8. Основи менеджменту якості	16	4	2	2	5	3	14	1	1	–	8	4
Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності	12	4	2	–	4	2	14	1	1	–	8	4
<b>Разом</b>	<b>67</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>38</b>	<b>20</b>
<b>Всього за дисципліною</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>68</b>	<b>36</b>

# **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

## **ТЕМА 1 ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК РІЗНОВИД ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання теми**

1. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту підприємства.
2. Цілі та основні завдання операційного менеджменту.
3. Природа, історичний розвиток операційного менеджменту.
4. Наукові підходи до операційного менеджменту.
5. Принципи, функції та методи операційного менеджменту.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. У чому полягає об'єктивність законів управління виробництвом?
2. Яке співвідношення існує між поняттями «виробництво» та «операції»?
3. Прокоментуйте визначення сутності поняття «операції» за різними науковими підходами.
4. Що є спільного і відмінного між поняттями «операційний менеджмент» та «виробничий менеджмент»?
5. Назвіть характерні риси операційного менеджменту.
6. Охарактеризуйте еволюційний розвиток операційного менеджменту.
7. Охарактеризуйте наукові підходи до операційного менеджменту.
8. Визначте та охарактеризуйте основні принципи операційного менеджменту.
9. Сформуйте та обґрунтуйте оптимальний склад функцій управління операціями на підставі аналізу різних наукових підходів.
10. Дайте характеристику категорійного апарату операційного менеджменту.
11. Дайте визначення поняттю «операційна функція».
12. Доберіть приклади, які ілюструватимуть особливості реалізації операційної функції у підприємствах різних сфер діяльності.
13. Охарактеризуйте категорію операційних менеджерів та наведіть приклади їх посад у підприємствах різних сфер діяльності.
14. Визначте найбільш складні та проблемні функції для менеджерів у сферах виробництва або операцій.
15. Наскільки сильно рішення, що приймають виробничі та операційні менеджери, впливають на діяльність підприємства в цілому?

16. Наведіть приклади завдань, під час виконання яких будуть застосовані такі методи операційного менеджменту, як: експертиза, презентація, системний аналіз.

17. У чому полягають цілі та основні завдання операційного менеджменту в нинішніх умовах господарювання?

18. Охарактеризуйте структуру процесу операційного менеджменту.

19. Дайте функціональну характеристику операційного менеджменту. Яке місце займає операційний менеджмент у загальній системі менеджменту підприємства?

20. Сформулюйте власну позицію до принципів організації та управління виробництвом Е. Демінга.

## **Тестовий тренінг**

**1.1. Об'єктивна закономірність управління виробництвом породжена:**

1) неможливістю достеменно передбачити протікання виробничого процесу;

2) динамічністю факторів зовнішнього середовища та стохастичністю внутрішніх параметрів функціонування організації;

3) законодавчо регламентованою потребою щодо управління виробництвом;

4) змінністю внутрішніх параметрів функціонування організації.

**1.2. У чому полягає сутність операційної функції?**

1) в автоматизації процесу виробництва;

2) у забезпеченні організації різними видами ресурсів;

3) у виробництві товарів та наданні послуг, призначених для постачання у зовнішнє середовище;

4) у виробництві товарів з метою їхнього постачання у зовнішнє середовище.

**1.3. Яке з наведених визначень найточніше відображає сутність поняття «операційний менеджмент»?**

1) менеджмент виробничих процесів, що перетворюють сировину на послуги;

2) діяльність, яка відноситься до створення товарів і послуг шляхом перетворення необхідних ресурсів усіх видів у готові товари й послуги;

3) менеджмент у процесі створення товарів (послуг), який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації потрібними ресурсами та впродовж їхньої трансформації у готові товари (послуги);

4) вплив на хід будь-якого процесу в межах достатньо коротких відрізків часу з метою забезпечення стабільних параметрів функціонування організації.

#### **1.4. Чим визначається роль операційного менеджменту як різновиду функціонального менеджменту?**

- 1) спрямованістю на вирішення повсякденних завдань основної діяльності, які забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності;
- 2) поточним реагуванням на небажані відхилення, що постійно виникають у будь-якому процесі;
- 3) сферою його застосування, яка охоплює загальний спектр питань управління організацією;
- 4) застосуванням економіко-математичних методів до вирішення операційних проблем організації за критерієм оптимальності.

#### **1.5. У чому полягає відмінність між поняттями «виробнича діяльність» та «операційна діяльність»?**

- 1) поняття абсолютно полярні, адже перше має відношення до промислової діяльності, а друге – до функціонування медичної сфери;
- 2) поняття цілком тотожні;
- 3) операційна діяльність передбачає надання послуг. Термін «виробнича діяльність» тлумачиться ширше, адже розповсюджується і на сферу послуг, і на сферу виробництва;
- 4) під виробничою діяльністю розуміється випуск товарів. Термін «операційна діяльність» ширший, адже він передбачає не лише виробництво товарів, а й надання послуг.

#### **1.6. У чому полягає відмінність між поняттями «операційного менеджменту» та «виробничого менеджменту»?**

- 1) сфера застосування поняття «виробничий менеджмент» ширша, аніж поняття «операційний менеджмент», оскільки передбачає управління у будь-якій підприємницькій діяльності;
- 2) поняття абсолютно відмінні, адже перше має відношення до інформаційних технологій, а друге стосується виробничої діяльності людини;
- 3) поняття повністю тотожні. виробничий менеджмент – український еквівалент американського поняття «операційний менеджмент»;
- 4) сфера застосування першого поняття ширша, аніж другого, оскільки передбачає управління у будь-якій підприємницькій діяльності.

#### **1.7. Без якої складової менеджменту неможливе існування будь-якої організації?**

- 1) без операційного менеджменту;
- 2) без кадрового менеджменту;
- 3) без менеджменту персоналу та операційного менеджменту;
- 4) без інвестиційного менеджменту.

#### **1.8. Яка з наведених характеристик не має відношення до операційного менеджменту?**

- 1) здійснюється на рівні окремих операцій організації;
- 2) є управлінням, спрямованим на безперервний розвиток організації;
- 3) є управлінням, спрямованим щодо процесів виробництва продукції та надання послуг;
- 4) притаманна кожній організації.

**1.9. Яке з наведених нижче положень має відношення до завдань операційного менеджменту?**

- 1) формування програми підвищення кваліфікацій персоналу;
- 2) оцінювання терміну окупності інвестицій у будівництво парку дитячих атракціонів;
- 3) забезпечення лідируючого положення організації на ринку;
- 4) досягнення безперервного ходу технологічного процесу.

**1.10. Який з варіантів відображає правильну послідовність етапів історичного розвитку поняття «операційний менеджмент»?**

- 1) розвиток науки менеджменту і систем, промислова революція, розвиток теорії менеджменту;
- 2) розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем, промислова революція;
- 3) промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем;
- 4) школа наукового управління, людських стосунків, соціальних і відкритих систем, кількісних методів управління.

**1.11. Операційна стратегія являє собою:**

- 1) частину загальної стратегії організації, що має менший радіус дії та стосується власне операційного аспекту діяльності організації;
- 2) синонім загальної стратегії організації;
- 3) систему конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів організації;
- 4) стратегію, спрямовану на оптимізацію окремої "проблемної" операції організації.

**1.12. Яка категорія операційного менеджменту відповідає визначенню «система конкретних заходів щодо реалізації операційної стратегії»?**

- 1) операційна програма;
- 2) операційна стратегія;
- 3) операційний процес;
- 4) операція.

**1.13. Яка характерна риса операційних менеджерів вирізняє їх із загальної кількості менеджерів організації?**

- 1) найбільш масова частина менеджерів;
- 2) управлінські працівники переважно низової лінійної ланки (завідувачі секцій, відділів, складів – у галузях невиробничої сфери; начальники цехів, змін, бригадири – на виробництві);
- 3) працюють в оперативному режимі операційної діяльності й повинні приймати управлінські рішення безпосередньо на місцях;
- 4) усі перелічені.

**1.14. Який перелік посад є прикладами операційних менеджерів на торговельному підприємстві?**

- 1) адміністратор торговельної зали, продавець відділу продовольчих товарів, завідувач складом, товарознавець;
- 2) завідувач секції взуття, завідувач складом, економіст, головний інженер;
- 3) адміністратор торговельної зали, завідувач секції взуття, завідувач складом;
- 4) головний бухгалтер, начальник відділу кадрів, завідувач господарством.

**1.15. Який перелік посад є прикладами операційних менеджерів на виробничому підприємстві?**

- 1) керівник механічного цеху, майстер дільниці, завідувач складом, головний контролер відділу технічного контролю;
- 2) керівник механічного цеху, слюсар гальванічного цеху, завідувач складом, головний контролер відділу технічного контролю;
- 3) керівник механічного цеху, завідувач складом, економіст, головний інженер;
- 4) головний бухгалтер, начальник відділу кадрів, завідувач господарством, контролер відділу технічного контролю.

**1.16. Що являє собою операційна система організації?**

- 1) відкриту самостійну систему, головне призначення якої полягає у створенні автоматизованих робочих місць в організації;
- 2) комплекс операцій щодо забезпечення організації необхідними ресурсами;
- 3) відкриту самостійну систему, головне призначати якої полягає у створенні умов для задоволення потреб споживачів у товарах або послугах;
- 4) систему операцій стосовно просування товарів чи послуг у зовнішнє середовище організації.

**1.17. Яке визначення адекватно відображає зміст операції?**

- 1) нижча ланка або «клітинка» об'єкту управління в операційному менеджменті;
- 2) невеликий за обсягом, нетривалий за часом, відносно самостійний елемент технологічного процесу;
- 3) елементарний спеціалізований вид роботи, спрямований на виконання конкретного завдання технічного, організаційного або соціального характеру, яку ділити більш детально недоцільно;
- 4) усі перелічені визначення.

**1.18. Які з наведених операцій (дій) не відносяться до операційної діяльності?**

- 1) сервірування столів у ресторані;
- 2) монтаж і складання автомобілів;
- 3) дослідження прибутковості ринку дитячих товарів;
- 4) проектування різних моделей автомобілів.

**1.19. Яка відповідь відображає перелік операцій операційного процесу торговельного підприємства?**

1) планування товарного забезпечення, укладання договорів на постачання товарів, транспортування товарів, проведення розрахункових операцій;

2) планування товарного забезпечення, укладання договорів на постачання товарів, складання вузлів, проведення розрахунково-касових операцій;

3) планування товарного забезпечення, приймання відвідувачів з особистих питань, складання вузлів, проведення розрахунково-касових операцій;

4) планування товарного забезпечення, укладання договорів на постачання товарів, транспортування товарів, звільнення продавця секції взуття за порушення правил торгівлі.

**1.20. Що відображає даний перелік: проектування операційної системи, функціонування операційної системи, ефективність операційного менеджменту, задоволення попиту споживачів?**

1) елементи операційного процесу на торговельному підприємстві;

2) приклади операцій торговельного процесу;

3) приклади операцій процесу руху товарів на підприємстві;

4) складові структури операційного менеджменту на торговельному підприємстві.

**1.21. Яке з перелічених завдань не має відношення до завдань операційного менеджменту?**

1) виконання у повному обсязі завдань операційної програми;

2) укомплектування належним чином штату організації;

3) забезпечення ефективного використання ресурсів організації;

4) забезпечення якісного обслуговування споживачів.

**1.22. Функціональна характеристика операційного менеджменту визначається:**

1) циклом таких функцій, як планування, організація, мотивація та контроль;

2) циклом наступних функцій: прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, аналіз, регулювання;

3) циклом таких функцій, як планування, організування, мотивування, контролювання та координування;

4) циклом таких функцій, як планування операційної програми, організування операційної системи, мотивування, контролювання, а також наявністю функції регулювання при здійсненні будь-якої з вищезгаданих функцій.

## ТЕМА 2 ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

### Питання теми

1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії.
2. Формування стратегії виробництва товару.
3. Розробка стратегії процесу.
4. Особливості стратегій сервісних процесів.
5. «Виражена компетентність», «конкурентоспроможність операційної системи».
6. Стратегічні рішення операційного менеджменту.

### Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. У чому полягає сутність операційної стратегії підприємства?
2. З якими стратегіями підприємства пов'язана операційна стратегія? Яке місце займає операційна стратегія у системі стратегій підприємства?
3. Які стратегічні рішення приймаються в операційному менеджменті підприємства?
4. Назвіть основні цілі та чинники, які враховуються під час розробки стратегії виробництва товару та стратегії процесу.
5. За якими критеріями розробляються цілі операційної стратегії?
6. За якими показниками здійснюється оцінка цілей операційної стратегії?
7. Що Ви розумієте під поняттям «виражена компетентність»? Яким чином це поняття пов'язано з поняттям «конкурентоспроможність операційної системи»?
8. Розкрийте сутність та взаємозв'язок понять «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства».
9. З яких етапів складається розробка операційної стратегії підприємства?
10. Продемонструйте на конкретних прикладах, як різні стадії життєвого циклу товарів впливають на операційну стратегію.
11. За тенденціями зміни яких показників можна визначити стадії життєвого циклу товару?
12. У чому полягає специфіка стратегії процесу?
13. Проаналізуйте, як впливає на вибір операційної стратегії тип процесу переробки.
14. Яким чином та з якою метою визначається точка беззбитковості в операційному менеджменті?
15. Яким чином враховуються особливості сфери послуг під час формування операційної стратегії?

16. Які стадії досягнення конкурентоспроможності операційної системи підприємства сфери послуг визначаються?

17. За якими критеріями та показниками можна оцінити конкурентоспроможність операційної системи підприємства сфери послуг?

18. Які стратегії та тактики операційного менеджменту використовують фірми світового рівня?

19. Для розробки яких рішень в операційному менеджменті необхідно використовувати «дерево рішень»?

## **Тестовий тренінг**

**2.1. Яке з перелічених стратегічних рішень вирішується в межах операційного менеджменту?**

- 1) капіталовкладення у будівництво Диснейленду;
- 2) вибір оптимального місця розташування підприємства;
- 3) стажування менеджера персоналу за кордоном;
- 4) проведення маркетингових досліджень ринку дитячих товарів.

**2.2. Які з перелічених стратегічних рішень не відносяться до операційного менеджменту?**

- 1) раціональне розміщення обладнання в цеху;
- 2) вибір оптимального місця розташування підприємства;
- 3) забезпечення високої якості товарів;
- 4) забезпечення безперервного розвитку підприємства.

**2.3. Який чинник слід врахувати при розробці операційної стратегії?**

- 1) запити оточуючого середовища;
- 2) життєвий цикл товарів та процесів, які мають місце у підприємстві;
- 3) особливості корпоративної, базової та функціональних стратегій;
- 4) усі перелічені.

**2.4. В якій послідовності розробляється операційна стратегія?**

1) вертикальна інтеграція, рішення по виробничих потужностях, місцю розташування, процесу виробництва, технологіях, запасах, організація робочої сили;

2) вертикальна інтеграція, організація робочої сили, рішення по місцю розташування, виробничих потужностях, процесу виробництва, технологіях, запасах;

3) вибір місця розташування, виробничих потужностей, процесу виробництва;

4) вертикальна інтеграція, рішення по місцю розташування, виробничих потужностях, процесу виробництва, технологіях, запасах, організація робочої сили.

**2.5. У чому полягає сутність процесу прийняття рішення щодо операційного процесу?**

1) визначення кінцевої мети операційної системи та способу реалізації її динамічної функції;

2) визначення умовних потенційних меж діяльності підприємства;

- 3) рішення щодо запозичення технологій або розробки своїх власних;
- 4) визначення видів запасів на підприємстві та політики управління ними.

**2.6. Основною метою стратегії товару вважається:**

- 1) забезпечення вибору, проектування та розвиток товару на ринку;
- 2) врахування конкурентних позицій товару щодо конкурентів;
- 3) забезпечення конкурентної переваги для товару;
- 4) створення якісного товару.

**2.7. У чому проявляється вплив життєвого циклу товару на операційну стратегію?**

- 1) упродовж усього життєвого циклу товару доцільне застосування єдиної операційної стратегії;
- 2) операційна стратегія обирається залежно від стадії життєвого циклу товару;
- 3) стадія впровадження товару на ринок не потребує стратегічного управління;
- 4) для модних товарів, які мають короткий життєвий цикл, стратегічне управління є недоцільним.

**2.8. На якій стадії життєвого циклу товар виробляється у відносно невеликій кількості, а його дизайн і основні характеристики не є перманентними?**

- 1) на стадії зрілості;
- 2) на стадії зростання;
- 3) на стадії спаду;
- 4) на стадії впровадження на ринок.

**2.9. На якій стадії життєвого циклу доцільно збільшити інвестування ресурсів у перспективні товари та зменшити – у «тривіальні» товари?**

- 1) на стадії спаду;
- 2) на стадії зростання;
- 3) на стадії впровадження на ринок;
- 4) на стадії зрілості.

**2.10. На якій стадії життєвого циклу товару перед операційними менеджерами постає дилема – посилення існуючих виробничих потужностей або забезпечення виробництва додатковими потужностями?**

- 1) на стадії спаду;
- 2) на стадії впровадження на ринок;
- 3) на стадії зрілості;
- 4) на стадії зростання.

**2.11. На якій стадії життєвого циклу товару головними пріоритетами є раціоналізація переліку витрат на виробництво та перегляд цінової політики?**

- 1) на стадії зрілості;
- 2) на стадії спаду;
- 3) на стадії зростання;
- 4) на стадії впровадження на ринок.

**2.12. За якого типу процесу використовується операційна стратегія виробництва різних товарів у невеликих обсягах або партіях?**

- 1) сфокусованого на процесі;
- 2) сфокусованого на продукті;
- 3) безперервного процесу;
- 4) процесу масового виробництва.

**2.13. За якого типу процесу використовується операційна стратегія великих обсягів виробництва подібних товарів?**

- 1) сфокусованого на процесі;
- 2) безперервного процесу;
- 3) сфокусованого на продукті;
- 4) процесу одиничного виробництва.

**2.14. За якого типу процесу використовується операційна стратегія класичних конвеєрів?**

- 1) сфокусованого на процесі;
- 2) одиничного процесу;
- 3) безперервного процесу;
- 4) сфокусованого на продукті.

**2.15. Що відображає даний перелік: нематеріальна природа «продукту», його одночасне виробництво та споживання, низький ступінь стандартизації «продуктів», висока міра взаємодії зі споживачем та трудомісткість операцій?**

- 1) особливості сфери виробництва, які впливають на формування операційної стратегії;
- 2) особливості сфери послуг, що впливають на формування операційної стратегії;
- 3) стратегічні рішення, які вирішуються в операційному менеджменті;
- 4) критерії проектування товарів та послуг.

**2.16. Завдяки чому можна посилити адекватність операційної стратегії специфічним рисам сфери послуг?**

- 1) операційна стратегія не залежить від специфіки галузі;
- 2) підвищенню ступеня стандартизації послуг;
- 3) збільшенню трудомісткості операційних процесів та підвищенню ступеня стандартизації послуг;
- 4) максимізації участі споживача у виробництві послуг та підбору висококваліфікованих кадрів для «контакту» зі споживачем.

**2.17. Операційна стратегія – це:**

- 1) частина загальної стратегії організації, що має менший радіус дії та стосується власне операційного аспекту діяльності організації;
- 2) синонім загальної стратегії організації;
- 3) система конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів організації;
- 4) стратегія, спрямована на вирішення окремої проблеми організації.

**2.18. При формуванні операційної стратегії поняття «виражена компетентність» означає:**

- 1) специфічні можливості або характеристики організації, які забезпечують її конкурентоспроможність;
- 2) перелік цілей та завдань організації, викладених в установчих документах;
- 3) сукупність повноважень організації у зовнішньому середовищі;
- 4) синонім поняття «спеціалізація».

**2.19. Що з переліченого нижче не належить до основних компонентів внутрішнього середовища організації:**

- 1) виробництво;
- 2) стратегія;
- 3) конкуренти;
- 4) технологія.

**2.20. Сервісна стратегія – це:**

- 1) бачення того, як концепція сервісу, її впровадження та підтримка впливають на стратегічні активи компанії у довготривалій перспективі;
- 2) діяльність, спрямована на формування управлінських рішень і дій у напрямках: стандартизації процесів обслуговування клієнтів і активних продажів, консультування клієнтів, налагодження зворотного зв'язку;
- 3) управлінські рішення та дії керівників підприємств для створення достатнього сервісу як ключового фактора конкурентоспроможності;
- 4) кінцевий результат діяльності підприємства сфери послуг.

**2.21. До аналізу зовнішніх факторів підприємства не відносять:**

- 1) аналіз загальнооекономічних, демографічних, політичних, правових та інших факторів;
- 2) аналіз інтенсивності зростання ринку, на якому працює підприємство;
- 3) обґрунтування доцільності інвестування в підприємство;
- 4) дослідження конкуренції на ринку.

**2.22. Операційна стратегія полягає в:**

- 1) розробленні загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії;
- 2) тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукцію або пропонувати послуги з метою задоволення основних потреб споживачів;
- 3) прийнятті рішень, пов'язаних з розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки;
- 4) формуванні плану виробництва продукції.

### ТЕМА 3

## ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ВИДИ

#### Питання теми

1. Сутність системного підходу до операційного менеджменту.
2. Операційна система як об'єкт управління.
3. Класифікаційні підходи до операційних систем.
4. Характеристика операційних систем різних видів.

#### Завдання та запитання для перевірки знань студентів

1. Розкрийте сутність поняття «операційна система» за різними науковими підходами.
2. Дайте характеристику операційної системи як об'єкта управління.
3. З яких основних елементів складається операційна система? Як вони взаємодіють?
4. У чому полягає специфіка операційної системи підприємства?
5. Яку роль виконує підсистема забезпечення в операційній системі підприємства?
6. Охарактеризуйте науковий підхід Р. Фатхутдінова щодо структури операційної системи.
7. Охарактеризуйте призначення трансформуючої підсистеми операційної системи.
8. Розкрийте роль підсистеми планування та контролю у забезпеченні ефективного функціонування підсистеми переробки та підсистеми забезпечення.
9. Наведіть приклади, коли зміна умов зовнішнього середовища призводить до зміни функцій операційної системи.
10. Охарактеризуйте системне оточення виробництва підприємства ресторанного господарства.
11. Які характерні особливості покладені в основу класифікації операційних систем? Назвіть види операційних систем.
12. Порівняйте наукові підходи В. Козловського та М. Мескона щодо класифікації операційних систем.
13. Охарактеризуйте особливості одиничних операційних систем.
14. Назвіть специфічні особливості серійних операційних систем.
15. Охарактеризуйте особливості операційних систем масового процесу.
16. Визначте специфічні особливості операційних систем з безперервним процесом переробки.
17. Наведіть приклади сфери діяльності, у підприємствах якої одночасно використовуються різні види операційних систем.
18. Які переваги та/або проблеми отримає підприємство, яке використовує декілька видів операційних систем?

19. Які конкурентні переваги забезпечує підприємству кожний вид операційної системи?

20. Зробіть порівняльний аналіз операційних систем виробничої сфери та сфери послуг.

## Тестовий тренінг

### **3.1. В операційному менеджменті операційна система слугує:**

- 1) інструментом управління;
- 2) суб'єктом управління;
- 3) об'єктом управління;
- 4) функціональним полем.

### **3.2. Які підсистеми виділяють у складі операційної системи?**

- 1) лише підсистему планування і контролю;
- 2) підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему та підсистему планування й контролю;
- 3) лише трансформуючу підсистему;
- 4) підсистему ресурсів, підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему, підсистему планування і контролю, підсистему товарів (послуг).

### **3.3. Яке призначення має підсистема забезпечення?**

- 1) задоволення попиту споживачів на «виходи» операційної системи;
- 2) створення додаткової вартості «входів» операційної системи;
- 3) слугує координаційним центром функціонування операційної системи;
- 4) організація ритмічної роботи трансформуючої підсистеми.

### **3.4. Яка з підсистем виконує функції координаційного центру операційної системи?**

- 1) підсистема планування і контролю;
- 2) підсистема забезпечення;
- 3) трансформуюча підсистема;
- 4) це головне призначення операційної системи.

### **3.5. Яка з підсистем забезпечує створення додаткової вартості «входів», унаслідок чого з'являються «виходи» операційної системи?**

- 1) підсистема планування і контролю;
- 2) трансформуюча підсистема;
- 3) підсистема забезпечення;
- 4) усі перелічені.

### **3.6. Яка група посад «представляє» трансформуючу підсистему операційної системи?**

- 1) начальник заготівельного цеху, завідувач секції одягу, майстер дільниці, адміністратор торгового залу;
- 2) завідувач господарством, головний інженер, завідувач складом;

3) начальник відділу матеріально-технічного постачання, товарознавець, комерційний директор;

4) завідувач секції галантереї, бухгалтер, майстер дільниці, інспектор з кадрів.

**3.7. Представниками якої підсистеми операційної системи є комерційний директор, працівники торгового відділу та відділу організації торгівлі?**

1) ці управлінці не мають аніякого відношення до роботи операційної системи;

2) трансформуючої підсистеми;

3) підсистеми забезпечення;

4) підсистеми планування і контролю.

**3.8. Яка група посад «представляє» підсистему забезпечення операційної системи?**

1) завідувач господарством, завідувач хлібного відділу, завідувач торгового комплексу «все для молодят»;

2) завідувач секції іграшок, керівник заготівельного цеху, товарознавець, адміністратор торгового залу;

3) завідувач господарством, головний інженер, завідувач складом;

4) комерційний директор, керівник відділу матеріально-технічного постачання, продавець-консультант секції меблів.

**3.9. Яка з відповідей має відношення до «входів» операційної системи?**

1) вони являють собою зв'язки операційної системи з чинниками, що не входять до її складу та спрямовані у неї ззовні;

2) дозволяють впливати на операційну систему, використовуючи її як засіб;

3) зазвичай представлені різноманітними ресурсами організації;

4) усі наведені відповіді правильні.

**3.10. До «входів» операційної системи торговельного підприємства не відносяться:**

1) товари, що надходять від виробників, торгових посередників;

2) трудові ресурси, задіяні у здійсненні операцій;

3) торгові послуги по комплектуванню новорічних подарункових наборів;

4) інформаційні потоки щодо чинників зовнішнього середовища.

**3.11. Яка з відповідей має відношення до «виходів» операційної системи?**

1) проміжні продукти функціонування операційної системи, які споживаються всередині системи;

2) зв'язки системи з чинниками, що не входять до її складу та спрямовані у неї ззовні;

3) продукти роботи операційної системи, які споживаються зовні системи;

4) відходи операційної системи, що потребують миттєвої утилізації.

**3.12. До «виходів» операційної системи виробничого підприємства відносяться:**

- 1) товари, призначені для реалізації у торгову мережу;
- 2) роздрібний товарооборот, що характеризує обсяг куплених покупцями товарів у вартісному вимірі;
- 3) усі перелічені відповіді;
- 4) надання торгових послуг кінцевим споживачам.

**3.13. Якому типу операційної системи відповідає наступна характеристика: «виготовлення великої номенклатури виробів (послуг) різного призначення»?**

- 1) серійному;
- 2) масовому виробництву;
- 3) одиничному;
- 4) системі з безперервним процесом.

**3.14. «Повторення випуску виробів (послуг) упродовж деякого проміжку часу, що робить економічно доцільним розробку технологічних процесів». Йдеться про:**

- 1) одиничну операційну систему операційну систему;
- 2) серійну;
- 3) операційну систему масового виробництва;
- 4) операційну систему з безперервним процесом.

**3.15. Якому типу операційної системи відповідає така характеристика: «виготовлення однотипної продукції (послуг) обмеженої номенклатури у великих обсягах упродовж тривалого періоду часу»?**

- 1) серійному;
- 2) системі з безперервним процесом;
- 3) масовому виробництву;
- 4) одиничному.

**3.16. Яка з характеристик має відношення до операційної системи з безперервним процесом?**

- 1) як наслідок незмінності номенклатури операційної програми, обсягів робіт, усі організаційні умови діяльності стандартизують;
- 2) даний тип операційної системи доцільніше автоматизувати;
- 3) нестабільність номенклатури, її різнотипність, обмеженість випуску зменшує можливість використання стандартизованих конструкторсько-технологічних рішень;
- 4) за кожним робочим місцем закріплюють виконання декількох операцій.

**3.17. За умов якої операційної системи забезпечується найповніше використання обладнання й матеріалів, найвищий рівень продуктивності праці, найнижча собівартість продукції?**

- 1) серійної;
- 2) одиничної;
- 3) масового виробництва;
- 4) усіх перелічених систем.

**3.18. За умов якої операційної системи використовується праця висококваліфікованих працівників?**

- 1) масового виробництва;
- 2) серійної;
- 3) одиничної;
- 4) системи з безперервним процесом.

**3.19. За умов якої операційної системи економічно доцільним є випуск продукції (послуг) за графіком циклічного повторення?**

- 1) серійної;
- 2) одиничної;
- 3) масового виробництва;
- 4) системи з безперервним процесом.

**3.20. За умов якої операційної системи економічно доцільне застосування гнучких автоматизованих ліній?**

- 1) масового виробництва;
- 2) одиничної;
- 3) безперервного процесу;
- 4) серійної.

**3.21. За умов якої операційної системи функції оперативного регулювання операційних процесів децентралізовані і передані безпосередньо у первинні бригади?**

- 1) одиничної;
- 2) серійної;
- 3) масового виробництва;
- 4) безперервного процесу.

**3.22. За умов якої операційної системи виникає потреба в централізації усіх функцій управління?**

- 1) серійної;
- 2) одиничної;
- 3) масового виробництва;
- 4) усіх перелічених систем.

**3.23. За умов якої операційної системи досягається найвищий рівень продуктивності праці?**

- 1) виштовхуючої;
- 2) одиничної;
- 3) витягаючої;
- 4) масового виробництва.

**3.24. Який вид операційної системи характеризується надходженням виробу на наступну ділянку обробки, незалежно від її готовності прийняти виріб?**

- 1) витягуюча;
- 2) одинична;
- 3) виштовхуюча;
- 4) система з безперервним процесом.

**3.25. Який вид операційної системи передбачає зорієнтованість роботи ділянок на потреби у ресурсах на наступній стадії обробки?**

- 1) виштовхуючи;
- 2) витягуюча;
- 3) система з безперервним процесом;
- 4) одинична.

## **ТЕМА 4 ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: РЕСУРСИ, ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ**

### **Питання теми**

1. Сутність поняття «операційна діяльність підприємства».
2. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи.
3. Принципи організації та складність операційних процесів.
4. Типи операційних процесів, їх ознаки.
5. Організація операційного процесу у просторі та часі.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Дайте визначення поняття «операція».
2. Як співвідносяться поняття «операційна функція» та «операційна діяльність»?
3. Дайте визначення поняття «операційна діяльність» за різними науковими підходами.
4. Які економічні показники характеризують ефективність операційної діяльності?
5. Які групи ресурси входять до складу операційної/виробничої системи?
6. Як в операційному менеджменті визначають сутність поняття «операційний процес»?
7. Що є головною складовою операційного процесу?
8. Дайте визначення поняттю «технологічний процес».
9. Як за призначенням поділяють виробничі процеси?
10. На які стадії поділяють основні процеси виробництва?
11. Назвіть та охарактеризуйте принципи організації операційних процесів.
12. Що розуміють під принципом прямоточності?
13. Що передбачає принцип гомеостатичності;
14. Як визначають тип операційного процесу?
15. Які бувають операційні процеси? Охарактеризуйте кожен тип операційного процесу за його особливостями.

16. Від чого залежить ефективність операційного процесу?
17. Чим визначається диференціація виробничого процесу?
18. З яких елементів складається операційна структура підприємства?
19. Як класифікують форми організації виробництва?
20. Назвіть напрями спеціалізації виробничих підрозділів підприємства.
21. Дайте визначення поняття «операційний цикл». Які складові він має?
22. Назвіть основні шляхи скорочення тривалості операційного циклу.
23. Проаналізуйте особливості операційного менеджменту за фазами операційного циклу на прикладі діючої операційної системи.

## **Тестовий тренінг**

### **4.1. В операційному менеджменті операційний процес слугує:**

- 1) об'єктом управління;
- 2) інструментом управління;
- 3) функціональним полем;
- 4) суб'єктом управління.

### **4.2. Які з принципів відносяться до принципів організації операційних процесів?**

- 1) системність, комплексність, цілеспрямованість, динамічна рівновага, безперервність, гнучкість, оптимальність, ритмічність, сполучення прав, обов'язків та відповідальності;
- 2) пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність;
- 3) спеціалізація, пропорційність, паралельність, ритмічність, прямоточність, безперервність;
- 4) оптимальність, оперативність, економічність, гнучкість, стійкість.

### **4.3. Які із зазначених прикладів відносяться до механічних процесів?**

- 1) сушіння, ректифікація, кристалізація;
- 2) випаровування, конденсація, бродіння;
- 3) фільтрування, відстоювання;
- 4) дозування, різання, перемішування.

### **4.4. За якими напрямими спеціалізації відбувається формування операційного процесу у просторі?**

- 1) виробничим та товарним;
- 2) високим і низьким рівнем спеціалізації;
- 3) технологічним та предметним;
- 4) цеховим і дільничним.

### **4.5. За якого напрямку спеціалізації функціональні ділянки виділяються у вигляді певної групи технологічно однорідних робочих місць, що виконують частину технологічного процесу?**

- 1) технологічного;
- 2) предметного;
- 3) цехового;
- 4) дільничного.

**4.6. За якого напрямку спеціалізації дільниці формуються з певної кількості технологічно різнорідних робочих місць, що розташовуються відповідно до послідовності операцій операційного процесу?**

- 1) дільничного;
- 2) цехового;
- 3) предметного;
- 4) технологічного.

**4.7. Яке із положень відповідає характеристиці операційного циклу?**

- 1) організація операційного процесу у часі;
- 2) календарний період часу, упродовж якого ресурси на «вході» операційної системи проходять усі операції операційного процесу і трансформуються у результати на її «виході»;
- 3) складається з тривалості робочих операцій та перерв, зумовлених створенням запасів, нерівномірністю операційного процесу тощо;
- 4) усі перелічені положення.

**4.8. Який тип операційного процесу передбачає застосування універсального устаткування і пристроїв та групування робочих місць за принципом технологічно однорідних операцій?**

- 1) серійний;
- 2) одиничний;
- 3) масового виробництва;
- 4) безперервний процес.

**4.9. За якого типу операційного процесу доцільне застосування спеціалізованого устаткування, пристроїв та інструментів?**

- 1) серійного;
- 2) одиничного;
- 3) безперервного процесу;
- 4) масового виробництва.

**4.10. Який тип операційного процесу характеризується групуванням робочих місць за технологічним і предметним принципами, закріпленням за робочими місцями обмеженої кількості операцій та середньою кваліфікацією працівників?**

- 1) серійний;
- 2) масового виробництва;
- 3) безперервний процес;
- 4) одиничний.

**4.11. За якого типу операційного процесу недоцільна детальна розробка технологічного процесу виробництва товару (надання послуги)?**

- 1) безперервного процесу;
- 2) серійного;
- 3) одиничного;
- 4) масового виробництва.

**4.12. За якого операційного процесу робочі місця розміщують за ходом технологічного процесу (предметний принцип), при чому коли вони спеціалізуються на виконанні однієї операції?**

- 1) усі перелічені;
- 2) одиничного;
- 3) масового виробництва;
- 4) серійного.

**4.13. Для якої сфери людської діяльності характерний одиничний тип операційного процесу?**

- 1) пластична хірургія, науково-дослідний інститут, телебачення;
- 2) друкарня, станція технічного обслуговування, хірургічне відділення міської лікарні;
- 3) естетична хірургія, письменництво, науково-дослідний інститут;
- 4) швейна фабрика, будівництво, залізничний вокзал.

**4.14. Для якої сфери людської діяльності є характерним серійний тип операційного процесу?**

- 1) гастроентерологічне відділення міської лікарні, друкарня, станція технічного обслуговування;
- 2) станція технічного обслуговування, нафтопереробка, науково-дослідний інститут;
- 3) автомобільний завод, патрулювання, аеропорт;
- 4) пластична хірургія, науково-дослідний інститут, радіостанція.

**4.15. Для якої сфери людської діяльності є характерним масовий операційний процес?**

- 1) залізничний вокзал, швейна фабрика, аеропорт;
- 2) взуттєва фабрика, нейрохірургічне відділення міської лікарні, редакція газети;
- 3) автомобільний завод, залізничний вокзал, друкарня;
- 4) станція технічного обслуговування, письменництво, науково-дослідний інститут.

**4.16. Який тип операційного процесу відображають приклади: вугільна шахта, нафтопереробка, телебачення, радіостанція?**

- 1) масового виробництва;
- 2) безперервний;
- 3) одиничний;
- 4) серійний.

**4.17. Який тип операційного процесу відображають приклади роботи будівельних підрядчиків та функціонування науково-дослідних інститутів?**

- 1) серійний;
- 2) безперервного процесу;
- 3) масового виробництва;
- 4) одиничний.

**4.18. Які види операцій розрізняють за ознакою рівня механізації?**

- 1) ручні, механізовані та автоматизовані;
- 2) автоматизовані та неавтоматизовані;

- 3) немеханізовані, слабкомеханізовані та високомеханізовані;
- 4) ручні, механізовані, машинно-ручні та автоматизовані.

**4.19. Які види операцій виконуються працівником із застосуванням засобів механізації?**

- 1) ручні;
- 2) механізовані;
- 3) машинно-ручні;
- 4) автоматизовані.

**4.20. Які види операцій виконуються на машинах та станках при обмеженій участі оператора?**

- 1) механізовані;
- 2) автоматизовані;
- 3) машинно-ручні;
- 4) ручні.

## **ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

### **Питання теми**

1. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи.
2. Види проектування в операційному менеджменті.
3. Особливості проектування продукту та процесів у сфері послуг.
4. Сучасний рівень розвитку операційних систем.
5. Процес проектування підприємства.
6. Планівка офісу. Розміщення обладнання та планівка приміщень.
7. Планування і нормування праці.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Охарактеризуйте основні цілі та етапи проектування операційної системи.
2. Охарактеризуйте основні види проектування, які використовуються в операційному менеджменті.
3. В чому полягає сутність методу спільного проектування?
4. Проаналізуйте сучасний рівень розвитку операційних систем.
5. Визначте особливості сфери послуг, які ускладнюють проектування операційних систем.
6. Визначте основні типи планування виробничих потужностей.
7. Перерахуйте чинники, які повинні враховувати операційні менеджери під час проектування виробів.

8. Перерахуйте критерії, які повинні враховувати операційні менеджери під час проектування процесів у сфері матеріального виробництва.

9. Назвіть відмінності процесів проектування операційних систем у виробничій сфері та у сфері послуг.

10. У чому полягають особливості визначення місцезнаходження підприємства?

11. Проаналізуйте процес проектування матеріально-технічного об'єкту у сфері ресторанного господарства.

12. Визначте основні принципи планування офісних приміщень.

13. Який принцип планування офісних приміщень є оптимальним для туристичного підприємства?

14. Чи можливе поєднання принципів поєднання офісних приміщень? Якщо так, наведіть приклади.

15. Які чинники необхідно враховувати під час планування праці в операційній системі?

16. Що розуміють під нормуванням праці?

17. Що таке «норми праці»? Які види норм праці Вам відомі?

18. Охарактеризуйте найбільш поширені методи нормування праці.

19. Наведіть стислу характеристику методів нормування часу.

20. Завдяки яким складовим досягається гнучкість виробничих потужностей підприємства?

## Тестовий тренінг

### 5.1. Що є метою проектування операційної системи?

- 1) задоволення попиту споживачів у товарах (послугах);
- 2) забезпечення достатньої ефективності кінцевих результатів діяльності організації;
- 3) задоволення попиту споживачів у товарах (послугах) в поєднанні із забезпеченням достатньої ефективності кінцевих результатів діяльності організації;
- 4) створення операційної системи з вираженою компетентністю.

**5.2. Сутність процесу проектування операційної системи полягає в тому, що:**

- 1) операційна система проектується з глибиною її розчленування до рівня операцій та організації останніх із врахуванням положень соціотехнічного підходу;
- 2) операційна система проектується з глибиною її розчленування до рівня процесів з відповідним розподілом функцій людини й машин;
- 3) проектування операційної системи відбувається на рівні процесів з урахуванням положень соціотехнічного підходу;
- 4) проектування операційної системи відбувається на основі системного та процесного підходів.

### **5.3. Які критерії беруться до уваги при проектуванні виробів?**

- 1) виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, надійність, стандартизація, безпечність та промислова санітарія і гігієна;
- 2) тип підсистеми переробки; методи розробки; рівень механізації та автоматизації; ступінь спеціалізації праці працівників;
- 3) вартість; якість; економічність, надійність та строк експлуатації; розмір, потужність і міцність;
- 4) вартість; якість; економічність, надійність, простота та строк експлуатації; розмір, потужність і міцність; безпечність експлуатації.

### **5.4. Що відображає перелік: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, надійність, стандартизація, безпечність та промислова санітарія і гігієна?**

- 1) критерії проектування процесу виробництва;
- 2) критерії проектування виробів;
- 3) сфери прийняття рішень при виборі процесу виробництва;
- 4) алгоритм проектування виробів.

### **5.5. Що відображає перелік: тип трансформуючої підсистеми; власне виробництво або придбання деяких комплектуючих; виконання деяких завдань власними коштами чи передача їх субпідрядникам; методи розробки; рівень механізації та автоматизації; ступінь спеціалізації праці працівників?**

- 1) алгоритм проектування виробів;
- 2) критерії проектування процесу виробництва;
- 3) критерії проектування виробів;
- 4) сфери прийняття рішень при виборі процесу виробництва.

### **5.6. У чому полягає сутність соціотехнічного підходу до проектування операцій?**

- 1) превалювання в операційному процесі людської праці;
- 2) співпраця соціальної та технічної підсистеми в операційному процесі;
- 3) розподіл функцій людини й техніки при проектуванні операцій;
- 4) поєднання ручної та механізованої праці в операційній системі.

### **5.7. Що нині дозволяє підвищити продуктивність процесу проектування операційної системи та надає можливість маніпулювати проектом?**

- 1) реалізація функції розгортання якості;
- 2) система автоматизованого проектування;
- 3) врахування конкурентних позицій підприємства;
- 4) врахування стадії життєвого циклу виробу (послуги).

### **5.8. Які характерні риси сфери послуг впливають на специфіку проектування операційних систем?**

- 1) високий ступінь індивідуалізації послуги, висока міра взаємодії зі споживачем, матеріаломісткість та трудомісткість операцій;
- 2) тісний контакт зі споживачем, низький ступінь стандартизації послуги;

3) контакт зі споживачем за бажанням останнього, низький ступінь стандартизації послуги, трудомісткість операцій;

4) висока міра взаємодії зі споживачем, високий ступінь індивідуалізації послуги відповідно до вимог споживачів, трудомісткість операцій.

**5.9. Який чинник не враховується при розробці операційної системи щодо надання послуг?**

1) виробничі потужності зазвичай розраховуються по середньому рівню попиту;

2) календарне планування операцій залежить в основному від споживчого попиту;

3) працівники повинні володіти добре розвиненими комунікабельними навичками;

4) відсутня можливість створення запасів продукції в період низького попиту для їх використання при «піках» попиту.

**5.10. До якої сфери людської діяльності має відношення характеристика: «міцеперебування підприємств в основному визначається місцеположенням вхідних матеріалів, а не споживачів»?**

1) до сфери послуг;

2) це основоположний принцип будь-якої сфери людської діяльності;

3) до сфери товарного обігу;

4) до виробничої сфери.

**5.11. До якої сфери людської діяльності має відношення наступне положення: «великі підприємства в даній сфері не типові»?**

1) до сфери послуг;

2) це характеристика будь-якої сфери людської діяльності;

3) до виробничої сфери;

4) до галузей добувної промисловості.

**5.12. Який аргумент підтверджує недоцільність автоматизації операційної системи?**

1) необхідність функціонування операційної системи в небезпечному середовищі;

2) операції потребують значної гнучкості;

3) зменшення собівартості продукції;

4) завдання пов'язані з безперервною монотонною роботою впродовж тривалого часу.

**5.13. Який аргумент підтверджує доцільність автоматизації операційних систем у невиробничій сфері?**

1) пропонується обмежене число варіантів вибору;

2) більш широка доступність послуги;

3) споживач вважає особистий контакт з продавцем обов'язковим елементом обслуговування;

4) усі перелічені аргументи.

**5.14. Для якої операційної системи притаманна характеристика: «комп'ютер може вести перевірку на відсутність у варіантах деяких видів помилок»?**

- 1) автоматизована система управління виробництвом;
- 2) система автоматичного складування і видачі товарів;
- 3) система автоматизованого проектування;
- 4) гнучка виробнича система.

**5.15. Яка автоматизована система дозволяє відстежувати, де знаходиться товар?**

- 1) гнучка виробнича система;
- 2) система автоматичного складування і видачі товарів;
- 3) автоматизована система управління виробництвом;
- 4) система автоматизованого проектування.

**5.16. Яка система поєднує технології системи автоматизованого проектування, автоматизованої системи управління виробництвом, системи автоматичного складування і видачі товарів?**

- 1) гнучка виробнича система;
- 2) комплексна автоматизована система;
- 3) інтегрована автоматизована система управління виробництвом;
- 4) конвеєр.

**5.17. Як співвідносяться між собою гнучка виробнича система та інтегрована автоматизована система управління виробництвом?**

- 1) це абсолютно різні системи;
- 2) гнучка виробнича система є інтегрованою автоматизованою системою управління виробництвом, яка працює під керівництвом єдиної інформаційної системи;
- 3) інтегрована автоматизована система управління виробництвом є гнучкою виробничою системою, яка працює під керівництвом єдиної інформаційної системи;
- 4) перша система дозволяє автоматизувати лише виробничий процес, а друга – процеси проектування і функціонування виробничої системи.

**5.18. Який чинник передусім свідчить на користь великих централізованих підприємств?**

- 1) висока капіталомісткість трансформуючої підсистеми;
- 2) недоцільність наближення підприємств до споживача;
- 3) високі транспортні витрати підприємств;
- 4) складність комунікацій.

**5.19. Що не відноситься до головних переваг створення великих централізованих підприємств?**

- 1) такими підприємствами легше та ефективніше керувати;
- 2) вимагається менша інфраструктура для підтримання діяльності;
- 3) централізація вимагає менших витрат, пов'язаних із транспортуванням;
- 4) спрощуються та є надійнішими комунікації.

**5.20. Який чинник підтверджує доцільність невеликих децентралізованих підприємств?**

- 1) виключно рішення власника;
- 2) високі транспортні витрати підприємств;
- 3) відсутність потреби у переробці ресурсів;
- 4) значне розосередження споживачів та можливість наблизитися до них.

**5.21. Що не відноситься до головних переваг створення великої кількості дрібних підприємств?**

- 1) децентралізована структура робить підприємство менш чутливим до політичних, індустріальних та природних чинників;
- 2) децентралізація спрощує завдання локального керівництва;
- 3) спрощуються та є надійнішими комунікації;
- 4) є можливість забезпечити клієнтам зручний доступ до підприємства.

**5.22. Які чинники враховуються при виборі місцеположення підприємства на макрорівні?**

- 1) соціально-економічні, політичні, демографічні, екологічні чинники, сприятливість законодавства щодо підприємництва, умови проживання;
- 2) демографічні, соціально-економічні, політичні чинники, сприятливість законодавства щодо підприємницької діяльності, умови проживання;
- 3) соціально-економічні, політичні, екологічні чинники, сприятливість законодавства щодо підприємництва, місцеположення конкурентів;
- 4) конкуренти, споживачі, постачальники, державні органи.

**5.23. Які чинники враховуються при виборі місцеположення підприємства на мікрорівні?**

- 1) сумісність із сусідніми об'єктами; розмір, конфігурація майданчика; наближеність до житлових масивів; місце розташування конкурентів;
- 2) сумісність із сусідніми об'єктами; розмір, конфігурація майданчика; під'їзні шляхи; наближеність до житлових масивів; місце розташування конкурентів;
- 3) конкуренти, споживачі, постачальники, державні органи;
- 4) соціально-економічні, політичні, демографічні, екологічні чинники, сприятливість законодавства щодо підприємництва, умови проживання.

**5.24. За якого типу планування ресурси розподіляють за принципом виконуваної роботи?**

- 1) лінійного;
- 2) фіксованого позиційного;
- 3) поопераційного функціонального;
- 4) змішаного.

**5.25. За якого типу планування ресурси розміщують за ланцюгом робочих місць у відповідності з необхідними для випуску виробу (послуги) операціями?**

- 1) лінійного;
- 2) поопераційного функціонального;

- 3) змішаного;
- 4) фіксованого позиційного.

**5.26. За якого типу планування виробу або споживачі нерухомі, а ресурси подаються до місць роботи по мірі необхідності?**

- 1) змішаного;
- 2) лінійного функціонального;
- 3) фіксованого позиційного;
- 4) поопераційного.

**5.27. За якої операційної системи доцільне застосування поопераційного функціонального планування?**

- 1) масового виробництва, коли доцільне використання конвеєрних ліній;
- 2) серійного виробництва, коли окремі вироби або споживачі переходять з одної ділянки до іншої;
- 3) операційної системи з безперервним процесом, коли кожен виріб фактично проходить одні й ті ж операції;
- 4) таке планування в основному має тимчасовий характер, тому його зберігають до завершення роботи над проектом.

**5.28. За якої операційної системи доцільне застосування лінійного планування?**

- 1) масового виробництва або системи з безперервним процесом, коли кожен виріб фактично проходить одні й ті ж операції;
- 2) таке планування в основному має тимчасовий характер, тому його зберігають до завершення роботи над проектом;
- 3) серійного виробництва, коли окремі вироби або споживачі переходять з однієї ділянки до іншої;
- 4) усіх перелічених.

**5.29. За якої операційної системи доцільне застосування фіксованого позиційного планування?**

- 1) таке планування в основному має тимчасовий характер, тому його зберігають до завершення роботи над проектом;
- 2) масового виробництва, коли доцільне використання конвеєрних ліній;
- 3) серійного виробництва, коли окремі вироби або споживачі переходять з одної ділянки до іншої;
- 4) операційної системи з безперервним процесом, коли кожен виріб фактично проходить одні й ті ж операції.

**5.30. Де доцільне застосування поопераційного функціонального планування?**

- 1) на станції технічного обслуговування, при нафтопереробці, у науково-дослідному інституті;
- 2) на автомобільному заводі, при патрулюванні, в аеропорту;
- 3) у хірургічному відділенні міської лікарні, друкарні, на станції технічного обслуговування;
- 4) у пластичній хірургії, науково-дослідному інституті, на радіостанції.

### **5.31. Де доцільне застосування лінійного планування?**

- 1) на взуттєвій фабриці, у нейрохірургічному відділенні міської лікарні, редакції газети;
- 2) на автомобільному заводі, залізничному вокзалі, у друкарні;
- 3) на станції технічного обслуговування, залізничному вокзалі, у науково-дослідному інституті;
- 4) на телебаченні, на взуттєвій фабриці, в аеропорту.

### **5.32. Де доцільне застосування фіксованого позиційного планування?**

- 1) у естетичній хірургії, на будівництві, у науково-дослідному інституті;
- 2) у пластичній хірургії, науково-дослідному інституті, на телебаченні;
- 3) у друкарні, на станції технічного обслуговування, у хірургічному відділенні обласної лікарні;
- 4) на швейній фабриці, залізничному вокзалі, при будівництві.

### **5.33. За якого типу планування головна проблема полягає у пропорційному розподілі навантаження між робочими місцями?**

- 1) потокового;
- 2) фіксованого позиційного;
- 3) функціонального поопераційного;
- 4) змішаного.

### **5.34. З яких етапів складається процес проектування матеріально-технічних об'єктів?**

- 1) збір вихідних даних, визначення кількості ресурсів, аналіз комунікацій, генеральна компоновка, організація операційного процесу у просторі;
- 2) збір вихідних даних, визначення кількості ресурсів, аналіз комунікацій, організація операційного процесу у просторі, генеральне компоновка;
- 3) збір вихідних даних, визначення кількості ресурсів, організація операційного процесу у просторі, генеральне компоновка, аналіз комунікацій;
- 4) планування, організація, мотивація, контроль.

## **ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

### **Питання теми**

1. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, агрегатне планування в операційному менеджменті.
2. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління.
3. Види систем оперативного управління виробництвом.
4. Контроль в операційному менеджменті.

5. Характеристика та функції матеріально-технічного забезпечення підприємства.
6. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами.
7. Робоче середовище та умови праці в операційній системі.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Надати порівняльну характеристику таких видів планування операцій, як: довгострокове, середньострокове та короткострокове.
2. Охарактеризувати функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління операційною діяльністю.
3. Визначити сутність та основні завдання диспетчеризації.
4. Охарактеризувати види та технологію процесу контролювання.
5. Провести оцінювання «точок» контролювання у виробничих й обслуговуючих операційних системах.
6. Дати характеристику принципів, які лежать в основі функціонування системи управління матеріальними ресурсами.
7. Охарактеризувати роль і функції запасів.
8. Проаналізувати специфіку залежного та незалежного попиту на продукцію.
9. Дати характеристику залежного попиту та систем управління запасами із залежним попитом..
10. Визначити переваги та недоліки системи планування потреб у матеріалах (MRP).
11. Дати характеристику незалежного попиту та систем управління запасами з незалежним попитом.
12. Проаналізувати можливість застосування різних систем управління запасами товарів незалежного попиту на прикладі конкретних товарів.
13. Дати характеристику переваг і недоліків системи управління запасами «точно вчасно».
14. Визначити умови застосування системи «КАНБАН» на вітчизняних підприємствах.
15. Охарактеризувати значення та напрямки формування робочого середовища підприємства.
16. За якими критеріями класифікують робочі місця в операційних системах?
17. Охарактеризуйте особливості поділу та кооперування праці в операційному менеджменті.
18. З яких етапів складається організація матеріально-технічного забезпечення підприємства?
19. Визначте особливості процесу контролю у виробничих та сервісних операційних системах.

20. Як в операційному менеджменті трактують сутність терміну «агрегування»?

21. На які питання повинен відповісти операційний менеджер під час розробки агрегатного плану?

22. Охарактеризуйте «чисті» стратегії агрегатного планування.

23. Співвідношення яких показників враховується у змішаних агрегатних стратегіях?

## Тестовий тренінг

### 6.1. Що передбачає поняття сукупного попиту?

1) залежність виробництва товарів (послуг) від планів виробництва інших товарів (послуг);

2) сумарний обсяг попиту на всі товари (послуги), що виробляються операційною системою;

3) автономність виробництва й попиту за кожним видом виробів та послуг;

4) сумарний обсяг попиту на товари (послуги), що виробляються за певний проміжок часу в країні.

**6.2. За ознакою часового горизонту планування розрізняють наступні види планів:**

1) місяця, стратегічні, тактичні, оперативні;

2) перспективні, тактичні, оперативні;

3) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

4) стратегічні, тактичні, оперативні.

**6.3. Яким чином компенсують різницю між обсягом сукупного попиту й обсягом операційної діяльності при стратегії планування «постійний обсяг випуску при постійній чисельності робочої сили»?**

1) організацією понаднормової праці і наданням відгулів за відпрацьований час;

2) переданням виготовлення продукції субпідрядникам;

3) збільшенням (зменшенням) запасу продукції або портфеля відкладеного попиту;

4) додатковим найманням і звільненням працівників.

**6.4. Яким чином регулюється відхилення обсягу операційної діяльності від обсягу сукупного попиту при стратегії «змінний обсяг випуску при постійній чисельності робочої сили»?**

1) організацією понаднормової праці і наданням відгулів за відпрацьований час;

2) додатковим найманням і звільненням працівників;

3) збільшенням запасу продукції;

4) зменшенням портфеля відкладеного попиту.

**6.5. Яким чином компенсують різницю між обсягом сукупного попиту та обсягом операційної діяльності при стратегії планування «змінний обсяг випуску при змінній чисельності робочої сили»?**

- 1) збільшенням запасу продукції;
- 2) переданням виготовлення продукції субпідрядникам;
- 3) зменшенням портфеля відкладеного попиту;
- 4) додатковим найманням і звільненням працівників.

**6.6. Що є метою агрегованого планування виробництва?**

- 1) забезпечення сукупного попиту на товари (послуги);
- 2) досягнення мінімальних витрат виробництва;
- 3) забезпечення сукупного попиту на товари (послуги) та досягнення мінімальних витрат виробництва;
- 4) задоволення попиту споживачів у товарах і послугах.

**6.7. Що собою представляє оперативне управління в контексті операційного менеджменту?**

- 1) управління, спрямоване щодо операцій задля стабілізації параметрів системи;
- 2) управлінську діяльність, яка передбачає вплив на хід операційного процесу в межах достатньо коротких відрізків часу з метою забезпечення стабільних параметрів функціонування операційної системи;
- 3) управління в процесі створення товарів (послуг), починаючи із забезпечення організації ресурсами та впродовж їхньої трансформації у товари (послуги);
- 4) процес вироблення і прийняття рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування та розвиток операційної системи в майбутньому.

**6.8. У чому полягає зміст оперативного управління в розрізі операційного менеджменту?**

- 1) усунення негативних наслідків впливу дестабілізуючих чинників на діяльність організації;
- 2) усунення негативних наслідків впливу чинників зовнішнього середовища на операційний процес;
- 3) усунення негативних наслідків впливу дестабілізуючих чинників на операційний процес;
- 4) усунення негативних наслідків впливу чинників внутрішнього середовища на операційний процес.

**6.9. Які фази оперативного управління операційним процесом вирізняють?**

- 1) оперативне планування, оперативний контроль, диспетчеризація;
- 2) оперативне планування, організація, мотивація, контроль;
- 3) оперативне планування, диспетчеризація (оперативний контроль та регулювання);
- 4) оперативне планування, організація, мотивація, контроль, диспетчеризація.

**6.10. Які з проблем вирішуються в ході оперативного управління операційним процесом?**

- 1) відсутність автоматизованої системи управління;
- 2) неритмічність поставок товарів;
- 3) усі перелічені проблеми;
- 4) крадіжка у покупця гаманця в торговому залі.

**6.11. Яке з визначень найбільш об'єктивно відбиває зміст диспетчеризації?**

- 1) система оперативного регулювання ходу операційного процесу з метою забезпечення виконання операційної програми;
- 2) система безперервного контролю та оперативного регулювання ходу операційного процесу з метою забезпечення виконання розділів операційної програми;
- 3) початковий етап оперативного управління операційним процесом;
- 4) система централізованого контролю та оперативного регулювання операційних процесів, яка здійснюється диспетчером з центрального пункту.

**6.12. Які із зазначених видів робіт не мають відношення до диспетчеризації?**

- 1) виявлення відхилень від встановлених планових завдань;
- 2) прийняття заходів щодо усунення відхилень від плану;
- 3) затвердження графіків виходу продавців на роботу;
- 4) координація операцій для забезпечення ритмічності операційного процесу.

**6.13. Які «точки перевірки» в операційному циклі організації є найтипівішими?**

- 1) ресурси та результати операційної системи, початок дорогої з точки зору вартості операції, початок необоротної операції;
- 2) результати операційної системи, початок дорогої з точки зору вартості операції, початок необоротної операції;
- 3) ресурси й результати операційної системи;
- 4) найбільш значущі для реалізації кінцевої мети операції.

**6.14. Яка відповідь дає адекватне уявлення про алгоритм процесу контролю?**

- 1) визначення об'єкта контролю, вимірювання та зіставлення зі стандартами його параметрів, оцінка результатів, коригування у разі потреби, оцінка коригування;
- 2) визначення об'єкта контролю, вимірювання його параметрів, зіставлення їх зі стандартами, оцінка результатів, коригування в разі потреби;
- 3) формування інформаційної бази для контролю, зіставлення показників зі стандартами, оцінка результатів, коригування в разі потреби;
- 4) вказівка керівництва щодо проведення контролю, вимірювання параметрів об'єкта контролю, зіставлення їх зі стандартами, коригування в разі потреби.

**6.15. Які принципи лежать в основі функціонування системи управління матеріальними ресурсами?**

- 1) оперативність, інтенсифікація використання матеріальних ресурсів;
- 2) самостійність, саморегулювання, плюралізм джерел та форм матеріально-технічного забезпечення;
- 3) сприйнятливість до науково-технічного прогресу, комплексність, ресурсозбереження;
- 4) усі перелічені.

**6.16. Яку роль в операційному процесі відіграють запаси?**

- 1) збільшення величини запасів гарантує прискорення обіговості оборотних коштів;
- 2) їх розмір слугує індикатором потужності ресурсного потенціалу організації;
- 3) буфера між послідовними поставками матеріалів, сировини, товарів в умовах змінного попиту на результати операційної системи;
- 4) буфера між послідовними поставками матеріалів, сировини, товарів, що дозволяє виключити необхідність безперервних поставок.

**6.17. Які функції виконують запаси?**

- 1) задоволення споживчого попиту, забезпечення вимог виробництва;
- 2) розподіл операцій, забезпечення нормальної роботи операційної системи;
- 3) захист від збільшення цін, захист від вичерпання ресурсів;
- 4) усі перелічені.

**6.18. Що передбачає залежний попит?**

- 1) автономність виробництва та попиту по кожному виду виробів та послуг;
- 2) залежність виробництва товарів (послуг) від споживчого попиту;
- 3) залежність виробництва товарів (послуг) від планів виробництва інших товарів (послуг);
- 4) залежність виробництва товарів від планів виробництва послуг.

**6.19. Що передбачає незалежний попит?**

- 1) автономність виробництва послуг від планів виробництва товарів;
- 2) автономність виробництва та попиту по кожному виду виробів і послуг;
- 3) залежність виробництва товарів (послуг) від планів виробництва інших товарів (послуг);
- 4) незалежність виробництва товарів від планів виробництва послуг.

**6.20. За яких умов найбільш прийнятною є система з фіксованою кількістю?**

- 1) у разі низьких витрат на зберігання запасів;
- 2) при відносно постійному рівні попиту;
- 3) в разі високого рівня збитків за відсутності запасів;
- 4) для запасів малоцінних товарів.

**6.21. За яких умов найбільш прийнятною є система з фіксованою періодичністю замовлень?**

- 1) у разі високих витрат на завезення товарів;
- 2) для запасів малоцінних товарів;
- 3) в разі високих витрат за відсутності запасів;
- 4) при відносно непередбаченому характері попиту на товари.

**6.22. Для яких товарів доцільне застосування системи з фіксованою кількістю запасів?**

- 1) бакалійних та гастрономічних товарів;
- 2) канцелярських товарів;
- 3) хлібобулочних виробів;
- 4) меблів, килимів.

**6.23. Для яких товарів доцільне застосування системи з фіксованою періодичністю завезення?**

- 1) канцелярських товарів;
- 2) меблів;
- 3) телевізорів;
- 4) килимів.

**6.24. Що собою представляє точка перезамовлення?**

- 1) кількість запасів, що повторно замовляється у постачальника;
- 2) кількість товарів, яка замовляється;
- 3) це еквівалент оптимальної партії поставки;
- 4) рівень запасів, по досягненні якого робиться замовлення на їх постачання.

**6.25. Яка система управління поставками визнана найефективнішою для предметів залежного попиту?**

- 1) планування матеріальних потреб виробництва (MRP);
- 2) система «точно у термін»;
- 3) система «КАНБАН»;
- 4) витягуюча система.

**6.26. Що не є перевагою системи MRP?**

- 1) скорочення часу простоїв обладнання;
- 2) можливість вносити зміни до основного плану виробництва;
- 3) поліпшення використання обладнання та людських ресурсів;
- 4) синхронізація процесів надходження і споживання товарів.

**6.27. Яка система диспетчеризації передбачає завезення ресурсів невеликими партіями на момент потреби у них?**

- 1) система з фіксованою кількістю запасів;
- 2) система «точно у термін»;
- 3) система з фіксованою періодичністю завезення;
- 4) виштовхуюча система.

**6.28. Що собою представляє система «точно у термін»?**

- 1) техніку підвищення продуктивності праці та скорочення витрат;
- 2) виробничу філософію, засновану на принципі безперервного покращення;

- 3) доставку матеріалів до місць їх використання точно у потрібний час;
- 4) усі перелічені визначення правильні.

**6.29. Що не відноситься до обов'язкових вихідних умов застосування системи «точно у термін»?**

- 1) висока надійність постачальників;
- 2) формування великих партій продукції;
- 3) скорочення запасів;
- 4) підвищення гнучкості операційної системи.

**6.30. Що з переліченого не відноситься до переваг системи «точно у термін»?**

- 1) мінімізація складських запасів;
- 2) десинхронізація процесів надходження і споживання продукції;
- 3) зменшення інвестицій у складські приміщення та вантажне обладнання;
- 4) усі перелічені відповіді.

**6.31. Що собою представляє «КАНБАН»?**

- 1) картка, що спрямовується на наступну стадію обробки деталі як інформація про кількість фактично оброблених деталей;
- 2) картка, що спрямовується на попередню стадію обробки деталі як запит на додаткову кількість виробів;
- 3) замовлення на завезення визначеної кількості товарів;
- 4) замовлення на реалізацію визначеної кількості товарів.

**6.32. За умов якої системи диспетчеризації отримав розповсюдження інформаційний механізм «КАНБАН»?**

- 1) системи з фіксованою періодичністю завезення;
- 2) виштовхуючої системи;
- 3) витягуючої системи;
- 4) системи з фіксованою кількістю запасів.

**6.33. Яке поняття, що передбачає звуження масштабу робіт, з метою підвищення результативності праці, необхідно знати працівникові?**

- 1) хронометраж;
- 2) кооперація праці;
- 3) нормування праці;
- 4) спеціалізація праці.

## **ТЕМА 7 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

### **Питання теми**

1. Сутність проектного підходу до управління організацією.
2. Життєвий цикл проекту.
3. Менеджмент проекту.

4. Характеристика методів планування та контролю проектів.
5. Програмне забезпечення управління проектами.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Надати характеристику сутності проектного підходу в операційному менеджменті.
2. Навести приклади проектів у операційній діяльності підприємств різних сфер діяльності.
3. Дати характеристику організаційних структур, які застосовуються при реалізації проектів.
4. Проаналізувати переваги та недоліки різних типів організаційних структур, що використовуються при здійсненні проектів.
5. Охарактеризувати методи планування та контролю проектів.
6. Дати характеристику сутності й призначення методів сітьового планування.
7. Проаналізувати переваги та обмеження використання методів сітьового планування в операційному менеджменті.
8. Охарактеризуйте загальні ознаки проектів.
9. Які основні обмеження проектної діяльності Ви знаєте?
10. Дайте визначення поняття «життєвий цикл проекту».
11. На які фази поділяється життєвий цикл проекту?
12. Які нові інформаційні технології та програмні продукти використовуються для розробки, реалізації та управління проектами?
13. Як класифікують проекти?
14. У чому полягає технологія складання графіка Гантта?
15. Розкрийте сутність методу оцінки та перегляду програм (PERT).
16. Охарактеризуйте метод критичного шляху (CPM).
17. Наведіть основні показники ефективності проекту.
18. Розкрийте сутність поняття «команда проекту».
19. За якими показниками оцінюється ефективність діяльності команди проекту?
20. Охарактеризуйте особливості управління персоналом у проектах.

### **Тестовий тренінг**

#### **7.1. У чому полягає сутність проектного підходу до управління організацією?**

- 1) підхід дозволяє організації сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні певного комплексу завдань;
- 2) підхід спрямований на виконання стандартних завдань повсякденної діяльності організації;

3) підхід дозволяє організації сфокусувати увагу на виконанні вузького комплексу завдань у суворо обмежених часових та бюджетних рамках;

4) підхід слугує надійним інструментом під час здійснення процесу проектування операційної системи організації.

**7.2. Якому поняттю відповідає наступне визначення: «комплекс операцій, зорієнтований на певний кінцевий результат за умов обмеження часу та бюджету на його реалізацію»?**

1) операційний процес;

2) операційна система;

3) проект.

4) операційний цикл.

**7.3. Які етапи життєвого циклу передбачають проекти?**

1) формування концепції проекту, аналіз ступеню його реальності, планування ходу робіт, реалізація проекту;

2) аналіз ступеню реальності проекту, формування його концепції, планування ходу робіт, реалізація проекту;

3) планування ходу робіт по проекту, організація робіт, мотивація працівників, контроль реалізації проекту;

4) отримання замовлення на реалізацію проекту, планування ходу робіт, організація робіт і контроль реалізації проекту.

**7.4. Що собою являє поопераційний перелік робіт?**

1) перелік окремих операцій по проекту;

2) сукупність робіт організації, розрахованих на певний проміжок часу;

3) ієрархічний перелік робіт та окремих операцій;

4) перелік окремих операцій по проекту, розташованих за ознакою пріоритетності виконання.

**7.5. При якому типі організаційної структури реалізацією проектів займається невеличка група спеціалістів?**

1) комбінованому;

2) функціональному;

3) матричному;

4) відособленому.

**7.6. Для якого типу організаційної структури характерне здійснення проекту в існуючих підрозділах організації?**

1) комбінованого;

2) функціонального;

3) матричного;

4) відособленого.

**7.7. Для якого типу організаційної структури характерне поєднання ознак відособленої та функціональної структур?**

1) функціонального;

2) комбінованого;

3) відособленого;

4) матричного.

**7.8. Що з переліченого не має відношення до переваг відособленої організаційної структури при реалізації проекту?**

- 1) члени групи звітують лише перед одним керівником;
- 2) скорочується час на прийняття управлінського рішення;
- 3) менеджер проекту отримує усі повноваження, пов'язані з його реалізацією;
- 4) члени проектної групи можуть одночасно працювати у декількох проектах.

**7.9. Що з переліченого не має відношення до недоліків функціональної організаційної структури при реалізації проекту?**

- 1) подвійна субординація посилює навантаження, яке покладається на спеціалістів;
- 2) мотивація командної роботи зазвичай дуже слабка;
- 3) не пов'язаним з конкретною функціональною зоною аспектам може приділятися недостатня увага;
- 4) повільна реакція на корективи, які вносить замовник проекту під час його реалізації.

**7.10. Що з переліченого не має відношення до переваг матричної організаційної структури при реалізації проекту?**

- 1) посилення взаємозв'язку між функціональними підрозділами;
- 2) мінімальне дублювання ресурсів;
- 3) скорочується час на прийняття управлінського рішення;
- 4) діяльність щодо реалізації проекту узгоджується з основною політикою організації, що посилює підтримку проекту.

**7.11. Недоліком якого методу планування та координації великомасштабних проектів є неадекватність відображення взаємозв'язків між роботами?**

- 1) структури поопераційного переліку робіт;
- 2) СРМ (Critical Path Method – методу критичного шляху);
- 3) PERT (Program Evaluation and Review Technigue – методу оцінки та розгляду програми);
- 4) діаграм Г. Гантта.

**7.12. Що з переліченого не відноситься до переваг застосування методів сітьового планування?**

- 1) застосування комп'ютерної техніки доцільне лише для великих проектів;
- 2) оцінка загальної тривалості та можливих часових меж затримки певних операцій проекту, які, у зв'язку з цим, потребують ретельного контролю;
- 3) отримання інформації про критичні роботи з метою їх форсування;
- 4) зручне для сприйняття графічне відображення складу, послідовності і взаємозв'язку операцій.

**7.13. На сітьовому графіку дій (роботи), в ході яких споживаються ресурси та використовується час, позначаються:**

- 1) залежно від типу проекту – або стрілками, або вузловими точками, або зірочками;
- 2) вузловими точками;
- 3) стрілками;
- 4) зірочками.

**7.14. На сітьовому графіку початок і закінчення дій, в ході яких не споживаються ані ресурси, ані час, позначаються:**

- 1) вузловими точками;
- 2) зірочками;
- 3) стрілками;
- 4) залежно від типу проекту – або стрілками, або вузловими точками, або зірочками.

**7.15. Яка з відповідей має відношення до резерву часу роботи на сітьовому графіку?**

- 1) передбачає запас часу, що дозволяє прискорити виконання даної роботи;
- 2) розраховується як різниця між тривалістю критичного шляху та тривалістю загального шляху з даною роботою;
- 3) розраховується як різниця між тривалістю ненапруженого шляху та тривалістю даної роботи;
- 4) наявність резерву часу є підставою для віднесення роботи до критичної.

**7.16. На сітьовому графіку роботи на найдовшому шляху називаються:**

- 1) підкритичними;
- 2) критичними;
- 3) ненапруженими;
- 4) резервними.

**7.17. На сітьовому графіку роботи з великим резервом часу називаються:**

- 1) підкритичними;
- 2) критичними;
- 3) резервними;
- 4) ненапруженими.

**7.18. Який резерв часу мають критичні роботи?**

- 1) нульовий;
- 2) незначний;
- 3) найбільший;
- 4) немає правильної відповіді.

**7.19. Перевагою діаграми Г. Гантта є відображення:**

- 1) видимого взаємозв'язку між роботами проекту;
- 2) наочної картини проекту в прив'язці до шкали часу;

- 3) змін у русі фінансових потоків;
- 4) відповідності певним вимогам якості проекту і продукції.

**7.20. Сіткове планування – це:**

1) одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки;

2) планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, укладання графіків виконання останніх;

3) множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів;

4) модель, яку використовують для опису складних проектів з різними взаємозв'язками між роботами та часовими обмеженнями різного типу.

**7.21. Сітьова модель – це:**

1) інформаційно-динамічна модель, яка відображає взаємозв'язки між технічними елементами проекту;

2) будь-які виробничі процеси або інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій;

3) множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів;

4) модель, яку використовують для опису складних проектів з різними взаємозв'язками між роботами та часовими обмеженнями різного типу.

**7.22. Планування проектів – це процес:**

1) який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів, вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту;

2) затвердження планів і бюджету, доведення планових завдань до виконавців;

3) розробки сіткових моделей робіт;

4) розрахунку техніко-економічних показників для обґрунтування проекту.

## **ТЕМА 8 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

### **Питання теми**

1. Загальний менеджмент якості (TQM).
2. Функції управління якістю.
3. Управління якістю продукції: галузеві особливості.

4. Програми забезпечення якості Е. Демінга, Д. Джурана, Ф. Кросбі, К. Ісікави, Ш. Шинго, Дж. Тагуші, А. Фейгенбаума.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Дати визначення поняття якості та охарактеризувати чинники, під впливом яких вона формується.
2. Проаналізувати показники якості товарів.
3. Надати характеристику методів оцінювання якості, що використовуються на практиці в діяльності підприємств.
4. Охарактеризувати різні підходи до менеджменту якості.
5. Дати характеристику особливостей застосування загального менеджменту якості на вітчизняних підприємствах.
6. Охарактеризувати методи вдосконалення якості.
7. Які Ви бачите позитивні риси японської системи управління якістю товарів і які з них Ви б рекомендували використати в сучасних умовах господарювання в Україні?
8. Охарактеризуйте особливості планування якості в операційних системах.
9. Проаналізуйте «цикл Демінга» та дайте відповідь, на що вказує послідовність дій і які функції на кожній фазі циклу повинен виконувати операційний менеджер.
10. Обґрунтуйте твердження: якщо операційні працівники повинні будуть займатися підвищенням якості, продуктивність їх праці знизиться.
11. Поясніть зміст рекомендації: Ви, як операційний менеджер, не повинні перевіряти якість готової продукції; її треба «вбудовувати» в продукцію.
12. У чому полягають особливості побудови та використання в операційному менеджменті «будинку якості»?
13. Що передбачає впровадження принципів Загального управління якістю?
14. Надайте стислу характеристику системи TQM.
15. Визначте та охарактеризуйте елементи системи TQM.
16. Що означає термін «сертифікація»?
17. З яких видів робіт складається сертифікація»?
18. Які види контролю якості товарів та послуг виділяють в операційному менеджменті?
19. Надайте стислу характеристику програм забезпечення якості Ф. Кросбі, К. Ісікави.
20. Охарактеризуйте концепцію «інжинірингу якості» Дж. Тагуші.

## Тестовий тренінг

### **8.1. У чому полягає сутність активного підходу до менеджменту якості?**

- 1) систематичний, розгорнутий менеджмент якості під час проектування та функціонування операційної системи;
- 2) контроль показників якості лише у результатах роботи операційної системи;
- 3) контроль показників якості лише у «вхідних» ресурсах операційної системи;
- 4) періодичний менеджмент якості під час функціонування операційної системи.

### **8.2. Яке визначення відповідає поняттю якості?**

- 1) сукупність ознак продукту або послуги, що визначають їх негативні характеристики;
- 2) сукупність ознак продукту або послуги, які визначають їх позитивні характеристики;
- 3) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, що відображають їх конкурентну перевагу;
- 4) сукупність ознак і характеристик продукту або послуги, які мають здатність задовольняти наявні або очікувані потреби.

### **8.3. Під впливом яких чинників нині формується якість продукції?**

- 1) сприйнятливості до використання досягнень науково-технічного прогресу;
- 2) вивчення вимог споживачів;
- 3) інтенсивного використання творчих можливостей працівників;
- 4) під впливом усіх перелічених чинників.

### **8.4. До якої групи показників якості відносяться безвідмовність та ремонтпридатність?**

- 1) технологічність;
- 2) надійність;
- 3) призначення;
- 4) безпечність.

### **8.5. До методів оцінки якості відносяться:**

- 1) експериментальні, органолептичні, експертні оцінки;
- 2) експериментальні, органолептичні, соціологічні, експертні оцінки;
- 3) експериментальні, органолептичні, соціологічні;
- 4) експериментальні, органолептичні, соціологічні, експертні оцінки, техніко-економічні розрахунки, економіко-математичний, балансовий.

### **8.6. Який пункт не має відношення до положень Е. Демінга?**

- 1) ліквідуйте залежність від масового контролю, вимагайте замість цього статистичні докази якості;
- 2) позбавтесь від чисельних покажчиків, плакатів та гасел для співробітників, які вимагають новий рівень продуктивності без вказівки методів;

- 3) розповсюджуйте дану концепцію на постачальників і дистриб'юторів;
- 4) усуньте всі бар'єри, які стоять між працівником і його правом пишатись своєю майстерністю.

**8.7. Яка теза вважається основоположною за вченням Д. Джурана?**

- 1) обов'язок керівництва – постійно вдосконалювати якість;
- 2) розробка товару або послуги, які будуть відповідати бажанню споживача; слід зробити їх зручними та легкими у виробництві;
- 3) створення робочих груп і використання колективного мислення для вирішення проблем та створення атмосфери співробітництва в організації;
- 4) встановлення сучасних методів підготовки і навчання.

**8.8. Хто з «учителів» менеджменту якості запровадив концепцію нульових дефектів?**

- 1) Д. Джуран;
- 2) Е. Демінг;
- 3) К. Ісікава;
- 4) П. Кросбі.

**8.9. Хто з «учителів» менеджменту якості розробив причинно-наслідкові діаграми та сформував групи якості?**

- 1) Д. Джуран;
- 2) П. Кросбі;
- 3) К. Ісікава;
- 4) Е. Демінг.

**8.10. В якій послідовності застосовується підхід загального менеджменту якості?**

- 1) з'ясування бажань покупця; розробка товару, адекватного його бажанням; моніторинг результатів; коригування параметрів операційної системи;
- 2) з'ясування бажань покупця; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг її результатів; поширення концепції на партнерів;
- 3) з'ясування бажань покупця; розробка товару, адекватного його бажанням; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг її результатів;
- 4) з'ясування бажань покупця; розробка товару, адекватного його бажанням; проектування «правильної» операційної системи; моніторинг результатів її функціонування; поширення концепції на партнерів.

**8.11. Яке поняття загального менеджменту якості відповідає визначенню: «процес залучення споживача на стадії розробки нового товару або перепроєктування старого»?**

- 1) реалізація функції якості;
- 2) проектування операційної системи;
- 3) гасло загального менеджменту якості;
- 4) якість, що починається з витоків.

### **8.12. Що собою являють групи якості?**

- 1) група працівників, які регулярно збираються для обговорення проблем якості та розробки ідей щодо поліпшення якості;
- 2) група працівників, які збираються для обговорення питань якості та розробки ідей щодо поліпшення якості в разі виникнення серйозних проблем;
- 3) група працівників, які збираються на наради з приводу проблемних ситуацій на підприємстві;
- 4) група працівників, які збираються наприкінці кожного року для обговорення проблем якості та розробки ідей щодо поліпшення якості.

### **8.13. Що є основним призначенням причинно-наслідкових діаграм К. Ісікави?**

- 1) вони являють структурований підхід до вирішення проблеми підприємства;
- 2) діаграми надають можливість розробки альтернативних напрямів вирішення проблеми підприємства;
- 3) діаграми призначені для сполучення вимог споживачів з можливостями операційної системи;
- 4) вони являють структурований підхід до дослідження потенційних причин «вузького місця» підприємства.

### **8.14. Матриця «будинок якості» розробляється з метою:**

- 1) розробки альтернативних напрямів вирішення проблеми підприємства;
- 2) структурування потенційних причин «вузького місця» підприємства;
- 3) сполучення вимог споживачів з можливостями операційної системи;
- 4) структурування шляхів вирішення проблеми підприємства.

### **8.15. Який показник не входить до системи показників оцінки якості продукції?**

- 1) одиничний;
- 2) комплексний;
- 3) інтегральний;
- 4) продуктивність праці.

### **8.16. Яка група методів не оцінює якість продукції?**

- 1) експертна;
- 2) економічна;
- 3) соціологічна;
- 4) органолептична.

### **8.17. Якість праці обслуговуючого персоналу залежить від:**

- 1) професійної майстерності, дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил торгівлі;
- 2) комплексності надання додаткових послуг;
- 3) відповідності асортименту випущеної продукції типу підприємства;
- 4) відповідності торговельних приміщень естетичним вимогам.

**8.18. Показники оцінки якості послуг закладів ресторанного господарства поділяються на:**

- 1) одиничні, комплексні групові, узагальнюючі;
- 2) індивідуальні, узагальнені;
- 3) загальноприйняті та ті, що визначаються за результатами опитування споживачів;
- 4) помітні та непомітні споживачеві.

**8.19. Який з показників якості непомітний споживачу?**

- 1) матеріальна якість;
- 2) нематеріальна якість;
- 3) внутрішня якість;
- 4) психологічна якість.

**8.20. До показників якості праці обслуговуючого персоналу належать:**

- 1) час очікування обслуговування, швидкість роботи обслуговуючого персоналу;
- 2) час очікування обслуговування, перелік основних та додаткових послуг, завантаженість каналів обслуговування;
- 3) час очікування обслуговування, якість продукції, техніка та культура роботи обслуговуючого персоналу, дотримання ним санітарно-гігієнічних норм та правил торгівлі;
- 4) пропускна спроможність каналів обслуговування.

**8.21. До кількісних показників оцінки якості функціонування системи обслуговування в закладі ресторанного господарства належать:**

- 1) тривалість чекання початку обслуговування; коефіцієнт використання пропускної спроможності зали і роздавальні; кількість споживачів, які відмовились від послуг;
- 2) якість продукції, умови відпочинку, культура роботи обслуговуючого персоналу;
- 3) перелік основних та додаткових послуг, експлуатаційні характеристики приміщень для споживачів;
- 4) наявність або відсутність черги, санітарно-гігієнічні характеристики приміщень для споживачів.

## **ТЕМА 9**

### **УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **Питання теми**

1. Продуктивність операційної діяльності підприємства.
2. Показники результативності діяльності операційних систем.
3. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи.
4. Особливості управління продуктивністю в різних сферах діяльності.

5. Досвід ефективного управління результативністю операційної діяльності підприємств.

### **Завдання та запитання для перевірки знань студентів**

1. Проаналізувати показники результативності функціонування виробничої системи підприємства.
2. Навести характеристику показників результативності функціонування операційної системи підприємства сфери послуг.
3. Проаналізувати чинники впливу на продуктивність операційної діяльності підприємства та передумови її підвищення.
4. Охарактеризувати етапи типової моделі процесу управління продуктивністю операційної системи.
5. Запропонувати напрями підвищення продуктивності на підприємстві.
6. Обґрунтувати твердження: якщо операційні працівники повинні будуть займатися підвищенням якості, продуктивність їх праці знизиться.
7. Охарактеризувати проблеми та перспективи управління результативністю операційної діяльності у підприємствах виробничої та невиробничої сфери.
8. За допомогою яких показників може розраховуватись продуктивність операційної системи?
9. Навести визначення терміну «продуктивність операційної діяльності».
10. Розкрити сутність термінів «дієвість» та «економічність» операційної системи.
11. Які чинники впливають на ринкову вартість «входів» операційної системи?
12. Які чинники впливають на ринкову вартість «виходів» операційної системи?
13. Які характеристики має термін «якість трудового життя»?
14. Які чинники суттєво впливають на розвиток операційного менеджменту в будь-якій сфері діяльності?
15. У чому полягають специфічні особливості управління продуктивністю операційної діяльності підприємств у сфері торгівлі?
16. Під впливом яких чинників знаходиться продуктивність операційної діяльності у сфері ресторанного бізнесу?
17. Які типи розрахунку продуктивності виділяються в операційному менеджменті?
18. Які критерії результативності операційної системи підприємства існують?
19. Охарактеризуйте управління операційною системою підприємства за критерієм продуктивності.
20. Які чинники впливають на продуктивність операційної діяльності у сфері туризму?

## Тестовий тренінг

### 9.1. Яке з положень відображає математичний зміст продуктивності?

- 1) вартісна оцінка сукупності «входів» та «виходів» організації;
- 2) індекс, який обчислюється як відношення інвестованих в операційну діяльність ресурсів до вихідних результатів (товарів або послуг);
- 3) індекс, який обчислюється як відношення вихідних результатів (товарів або послуг) до інвестованих у операційну діяльність ресурсів;
- 4) вартісна оцінка сукупності «виходів» організації.

### 9.2. До якого типу розрахунку продуктивності відноситься продуктивність праці?

- 1) неповна продуктивність;
- 2) мультифакторна продуктивність;
- 3) загальна продуктивність;
- 4) ефективність використання людських ресурсів.

### 9.3. Який тип розрахунку продуктивності відображає відношення продукції до використаного часу роботи працівників та обладнання?

- 1) неповна продуктивність;
- 2) загальна продуктивність;
- 3) мультифакторна продуктивність;
- 4) ефективність використання людських та матеріальних ресурсів.

### 9.4. Який тип розрахунку продуктивності відображає відношення усіх вироблених товарів або послуг до загальної величини витрат на операційну діяльність?

- 1) загальна продуктивність;
- 2) мультифакторна продуктивність;
- 3) неповна продуктивність;
- 4) вартісна оцінка сукупності «виходів» організації.

### 9.5. Назвіть основні чинники, що впливають на динаміку продуктивності організації.

- 1) методи роботи, якість, рівень НТП, менеджмент;
- 2) ресурси, якість, рівень НТП, методи роботи;
- 3) методи роботи, ресурси, якість, рівень НТП, менеджмент;
- 4) методи роботи, ресурси, якість, рівень НТП, менеджмент, стратегія організації.

### 9.6. Що дозволяє підвищити загальну продуктивність операційної системи в разі виникнення «затору в операційному процесі»?

- 1) вдосконалення продуктивності решти операцій в операційному процесі;
- 2) вдосконалення вузького місця в операційному процесі;
- 3) зниження пропускної спроможності «затору в операційному процесі» до рівня решти операцій;
- 4) скликання наради та максимальне залучення до вирішення проблеми усіх працівників.

**9.7. Що представляє собою перелік: фондоозбросність, рівень механізації праці, коефіцієнт екстенсивності та інтенсивності навантаження?**

- 1) показники результативності функціонування операційної системи у виробничій сфері;
- 2) показники результативності функціонування операційної системи у невиробничій сфері;
- 3) критерії оцінювання результативності операційної діяльності;
- 4) показники соціальної результативності операційної діяльності.

**9.8. Що представляє собою перелік: прибутковість, оборотність, швидкість обігу, фондovіддача?**

- 1) критерії оцінювання результативності операційної діяльності;
- 2) показники результативності функціонування операційної системи у виробничій сфері;
- 3) показники соціальної результативності операційної діяльності;
- 4) показники результативності функціонування операційної системи у невиробничій сфері.

**9.9. Який показник результативності операційної системи розраховується як співвідношення між фактичним та плановим обсягом випуску продукції?**

- 1) коефіцієнт інтенсивності навантаження;
- 2) коефіцієнт екстенсивності навантаження;
- 3) коефіцієнт напруженості виробничої програми;
- 4) рівень механізації праці.

**9.10. Який показник результативності операційної системи розраховується як відношення фактичного часу роботи обладнання до календарного фонду часу?**

- 1) коефіцієнт інтенсивності навантаження;
- 2) коефіцієнт екстенсивності навантаження;
- 3) коефіцієнт напруженості виробничої програми;
- 4) коефіцієнт використання виробничої потужності.

**9.11. Дієвість як показник результативності виробничої системи означає:**

- 1) ступінь використання системою необхідних ресурсів;
- 2) ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та очікуванням;
- 3) співвідношення між валовими доходами і сукупними витратами;
- 4) ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей та завершення «потрібної роботи».

**9.12. Економічність як показник результативності виробничої системи означає:**

- 1) ступінь використання системою необхідних ресурсів;
- 2) ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та очікуванням;

- 3) співвідношення між валовими доходами і сукупними витратами;
- 4) ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей та завершення «потрібної роботи».

**9.13. Який показник результативності виробничої системи розраховується як співвідношення кількості виготовленої системою продукції та кількості витрачених ресурсів на випуск даної продукції?**

- 1) прибутковість;
- 2) дієвість;
- 3) продуктивність;
- 4) економічність.

**9.14. Який з наведених показників характеризує результативність функціонування операційних систем?**

- 1) ефективність;
- 2) чутливість до змін;
- 3) оперативність;
- 4) якість трудового життя.

**9.15. На ринкову вартість вироблених операційною системою виходів не впливає:**

- 1) якість виходів системи;
- 2) відповідність попиту;
- 3) собівартість виробництва;
- 4) немає правильної відповіді.

**9.16. Критеріями результативності операційної системи є:**

- 1) рентабельність, фондоддача, прибуток, витрати обігу, валовий дохід, рівень дивідендів;
- 2) продуктивність живої праці, продуктивність рівень рентабельності, відношення чисельності управлінських працівників до чисельності операційних працівників;
- 3) дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, інноваційність;
- 4) немає правильної відповіді.

**9.17. Управління продуктивністю операційної системи містить наступну дію:**

- 1) розробку підходів і методів вимірювання й оцінки продуктивності;
- 2) диверсифікацію виробництва та управління;
- 3) розробку системи цілей організації;
- 4) розробку комплексу стратегій організації.

**9.18. Продуктивність підприємства – це:**

- 1) баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільше виробництво при найменших витратах;
- 2) баланс між всіма чинниками виробництва, який забезпечує зниження ціни на готову продукцію;

3) баланс між всіма чинниками виробництва, який забезпечує підвищення кваліфікації робітників;

4) баланс між всіма чинниками виробництва, який забезпечує збільшення обсягу продукції, що виробляється.

**9.19. Цикл продуктивності підприємства – це:**

1) логічна послідовність дій, яка забезпечує підприємству низькі ціни на сировину;

2) логічна послідовність дій, яка забезпечує підприємству можливість успіху через зростання продуктивності;

3) логічна послідовність дій, яка забезпечує підприємству впровадження нових технологій;

4) логічна послідовність дій, яка забезпечує підприємству підвищення якості сировини та матеріалів.

**9.20. За якої умови не відбувається підвищення продуктивності підприємства:**

1) обсяг продукції зростає, витрати зменшуються;

2) обсяг продукції зростає, витрати теж зростають, але повільніше;

3) обсяг продукції скорочується, витрати теж скорочуються, але повільніше;

4) обсяг продукції скорочується, витрати теж скорочуються, але швидшими темпами.

**9.21. Управління операційною системою за критерієм продуктивності – це:**

1) процес, який передбачає стратегічне, тактичне й оперативне планування і постійний контроль за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації;

2) процес, який передбачає систему вироблення та реалізації управлінських рішень відповідно до конкретної ситуації;

3) процес, який передбачає систему вироблення та реалізації управлінських впливів;

4) процес, який передбачає стратегічне планування та контроль операційної системи.

**9.22. Удосконалення операційної діяльності підприємства можливе через:**

1) збільшення фінансування на дослідження та розробки;

2) переоцінку та переобладнання виробничих потужностей;

3) досягнення гнучкості робочої сили організації шляхом підготовки працівників для виконання кількох різних робіт;

4) усі вище перелічені відповіді правильні.

## 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. 1). Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній з суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок є «незадовільною», загальна оцінка не може бути вищою за «задовільно».

Підсумкова оцінка з дисципліни конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 2).

**Таблиця 1 – 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	10–5
Загальна оцінка	100–60				

**Таблиця 2 – 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

### Базова

1. Ткачова С. С. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
2. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
3. Бай С. І. Операційний менеджмент : електрон. підручник / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2012.
4. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 197 с.
5. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова [та ін.]. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.
6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 624 с.
7. 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.
8. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб и доп. – К. : Эльга, Ника-центр, 2004.

### Допоміжна

9. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : навч. посіб. / І. Ф. Комарницький, П. І. Белінський, В. І. Кравець. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 308 с.
10. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2005. – 414 с.
11. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент : [пер. с англ.] / Р. Б. Чейз, Ф. Р. Джейкобз, Н. Дж. Аквилано. – 10-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 1184 с.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

### З українського законодавства:

1. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua/](http://www.rada.gov.ua/).
2. Урядовий портал: Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua/](http://www.kmu.gov.ua/).
3. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.kiev.ua/](http://www.nau.kiev.ua/).
4. Офіційний сайт Держстандарту України: законодавча база, стандартизація, сертифікація, метрологія, посилання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dstu.gov.ua/](http://www.dstu.gov.ua/).
5. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net/](http://www.liga.net/).

### Із дисципліни «Операційний менеджмент»:

6. Актуальність операційного менеджменту у практичній діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kariera.org.ru/05-01/Bigre024.html/>.
7. Понятійний апарат виробничого менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.optim.ru/Trade/1998/1/addons/addons.asp/>.
8. Інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html/>.
9. Програмні методи та засоби планування і управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tw48.narod.ru/Lab/proj\\_contr.htm/](http://tw48.narod.ru/Lab/proj_contr.htm/).
10. Концепція загального менеджменту якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm.shtml/>.
11. 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 практичних та семінарських занять

Укладачі  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна  
АНДРІЮК Емма Іванівна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій  
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна  
Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2018 р., поз. 151/

---

Підп. до друку 23.02.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 0,596 Мб. Тираж 20 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.