

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету

А.Д. Остапчук

« _____ » 2022 р.

« СХВАЛЕНО »

на засіданні кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
Протокол № 9 від «27» квітня 2022 р.

В.о. завідувача кафедри

М.М. Деліні

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Менеджмент»

Гарант ОП

В.В. Луцьяк

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(назва навчальної дисципліни)

галузь знань
спеціальність
освітня програма
факультет

07 «Управління та адміністрування»

073 «Менеджмент»

«Менеджмент»

аграрного менеджменту; ВСП «Бобровицький фаховий
коледж ім. О.Майнової НУБіП України»

розробники:

член. кор. НАНУ, д.е.н., професор Шинкарук Л.В.,
доцент, к.е.н. Власенко Т.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

1. Опис навчальної дисципліни

Операційний менеджмент

(назва)

| Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь | | |
|---|------------------------------------|--|
| Галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» | |
| Освітній ступінь | бакалавр | |
| Спеціальність | 073 «Менеджмент» | |
| Освітня програма | Менеджмент | |
| Характеристика навчальної дисципліни | | |
| Вид | Обов'язкова | |
| Загальна кількість годин | 180 | |
| Кількість кредитів ECTS | 6 | |
| Кількість змістовних модулів | 2 | |
| Курсовий проект (робота) | + | |
| Форма контролю | екзамен | |
| Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання | | |
| | денна форма навчання | ВСП «Бобровицький фаховий коледж ім. О.Майнової НУБіП України»; заочна форма навчання |
| Рік підготовки | 3 | 3,5 |
| Семестр | 5,6 | 5,9 |
| Лекційні заняття | 45 год. | 6 год. |
| Практичні, семінарські заняття | 45 год. | 12 год. |
| Лабораторні заняття | – | – |
| Самостійна робота | 90 год. | 162 год. |
| Індивідуальні завдання | – | – |
| Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання | 3 год. | – |

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Для ефективного управління суб'єктами господарювання та прийняття відповідних управлінських рішень керівники різних рівнів потребують ґрунтовної теоретичної підготовки та набуття практичних навичок з управління виробництвом в сучасних умовах. Операційний менеджмент належить до однієї з базових функцій будь-якого підприємства – виробництва, головний зміст якої полягає у діяльності зі створення продукції споживчого призначення, та має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності.

Метою курсу є засвоєння комплексу знань про виробництво та його організацію, операційні системи та їх функціонування; формування у майбутніх менеджерів умінь розробки операційної стратегії, створення та використання галузевих операційних систем як основи забезпечення досягнення місії організації.

Завдання:

- вивчення теоретичних і методичних основ, категорійного апарату операційного менеджменту;
- засвоєння основних особливостей, принципів і методів функціонування операційних систем різних видів;
- здобуття знань щодо розробки операційної стратегії підприємства;
- набуття вмінь обґрунтовувати рішення щодо створення операційної системи, підтримки належного режиму її функціонування;
- ознайомлення з основними типами виробничих процесів і методами їх організації у часі та просторі;
- вивчення основ менеджменту якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- здобуття знань щодо управління результативністю операційної діяльності та особливостей операційного менеджменту на підприємствах різних галузей.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати

- цілі, принципи, функції та методи операційного менеджменту; сутність та етапи розробки операційної стратегії; особливості та властивості операційної системи підприємства, як об'єкту управління; основи операційної діяльності підприємства; управління поточним функціонуванням операційної системи; управління продуктивністю операційної діяльності.

вміти

- обґрунтовувати рішення щодо створення операційної системи, підтримки належного режиму її функціонування; розробляти операційну стратегію підприємства;

мати навички

- застосовувати на практиці набуті знання для підвищення ефективності управління результативністю операційної діяльності.

Міждисциплінарні зв'язки. Курс «Операційний менеджмент» пов'язаний з циклом дисциплін загальноекономічної та професійної підготовки бакалавра і

ґрунтується на раніше отриманих студентами знаннях, практичних навичок з навчальних дисциплін: «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Статистика», «Менеджмент», «Теорія організації».

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

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

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

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

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

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

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

3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної форми навчання та скороченого терміну денної форми навчання

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Сутність, сфера та організація виробничої діяльності людей. Взаємозв'язок функції організації з управлінням. Поняття операційного менеджменту та еволюція його розвитку. Цілі та завдання, зміст, сфери та об'єкти операційного менеджменту. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.

Процес реалізації операційного менеджменту. Операційний менеджер як суб'єкт управління операціями. Мета діяльності та завдання операційного менеджера. Сфери прийняття рішень і функції операційного менеджера.

Функції операційного менеджменту: планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль. Методи операційного менеджменту: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Розробка і використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті. Принципові положення сучасного операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна стратегія

Загальна характеристика змісту операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія в сучасній літературі. Сутність операційної стратегії. Операційні пріоритети. Основні конкурентні пріоритети.

Робочі рамки операційної стратегії у виробництві. Структура операційної стратегії: від потреб клієнтів до виконання замовлення. Ключові операційні можливості. Процес реалізації стратегії.

Формування стратегії виробництва товару. Рішення з виробничих потужностей. Вертикальна інтеграція. Стратегії, що визначають динаміку технології виробництва. Прийняття стратегічних рішень з масштабів виробництва традиційних та нових продуктів. Система стратегічних заходів з використання виробничого персоналу. Управління якістю виробництва. Рішення з розвитку виробничої інфраструктури. Взаємини з постачальниками та іншими партнерами з кооперації. Розподіл готової продукції. Управління виробництвом. Особливості сфери послуг, що впливають на операційну стратегію. Роль операцій у забезпеченні конкурентоспроможності на корпоративному рівні в сфері обслуговування. Розробка стратегії процесу. Типи стратегій процесу.

Тема 3. Операційна система організації: структурно-процесна характеристика

Системний підхід в управлінні операційною системою. Основні принципи системного підходу в управлінні операційною системою. Операційна система як елемент організаційної системи. Операційні системи як особливий клас систем. Виробниче підприємство як складна динамічна система. Структура виробничої системи.

Операційна система як об'єкт управління. Операційна система як сукупність взаємопов'язаних підсистем. Характеристика переробної підсистеми. Структура та функції підсистеми забезпечення: технічна підготовка виробництва; технічне обслуговування виробництва; ресурсне забезпечення. Підсистема планування та контролю організації.

Ієрархія виробничої системи підприємства. Вплив зовнішнього середовища на побудову та функціонування системи. Характерні особливості операційних (виробничих) систем. Типові структури передачі інформації у операційних системах залежно від типу і побудови. Комплекс функціональних завдань, які вирішують операційні системи. Типові структури ієрархічного управління в операційних системах. Властивості операційних систем. Особливі характеристики операційних систем, які визначають конкретні форми організації виробництва: відкритість; складність; гомеостатичність; поліструктурність; цілеспрямованість; нестационарність та ін.

Типологія операційних систем. Характерні особливості організації виробничих систем на підставі встановлених єдиних характеристик типів виробництва. Класифікація операційних систем за різними ознаками. Двовимірний підхід до класифікації операційних систем (матриця «продукт-процес»). Характерні ознаки операційних систем проектного типу. Операційна система дрібносерійного типу виробництва. Операційна система масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом. Вимоги, яким мають відповідати сучасні операційні системи.

Тема 4. Виробничий процес

Поняття операційної діяльності підприємства. Сутність операційної функції. Основні типи конверсії. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Модель операційної системи в загальній структурі промислового підприємства. Ресурси як керовані фактори виробництва. Поняття, які використовуються для виміру ресурсів: «вузьке місце» («недостатній ресурс»), «надлишковий ресурс», «ресурс обмеженої потужності».

Операційний (виробничий) процес організації як основа функціонування та розвитку операційної системи. Технологічна операція. Стадії процесу виробництва. Класифікація виробничих процесів. Типи виробничого процесу залежно від способу організації. Основні принципи організації виробничих процесів: диференціації, концентрації та інтеграції, спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоочності, безперервності, ритмічності, автоматичності, гнучкості.

Організація виробничого процесу в просторі та часі. Диференціація виробничого процесу на підприємстві. Виробнича структура підприємства. Форми організації виробництва: групова (технологічна), предметна і потокова. Формування виробничих підрозділів підприємства.

Організаційно-технічний рівень виробництва. Методика розрахунку узагальнених, одиничних і часткових показників організаційно-технічного рівня підприємств. Технічний рівень предметів та засобів праці. Рівень технології. Рівень організації праці та виробництва. Основні шляхи підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

Тема 5. Організація основного виробництва. Типи виробництв

Системи планування операційної діяльності. Сутність планування. Об'єкти планових рішень. Основні завдання внутрішньо-фірмового планування. Основні види та типи планів. Основні принципи планування. Тактичне планування. Поточне планування. Короткострокові плани. Оперативні плани. Послідовність розробки короткострокових та оперативних планів при поточному плануванні. Варіанти планування рівня виробництва.

Зміст оперативного управління виробництвом. Завдання підсистеми оперативного управління виробництвом. Оперативно-календарне планування. Централізований оперативний контроль і оперативне регулювання ходу виробництва. Загальні вимоги до системи оперативного управління.

Види систем оперативного управління виробництвом. Модель загального процесу оперативного управління виробництвом. Характерні ознаки основних видів систем оперативного управління. Попередній розрахунок виробничого циклу. Оперативний облік виробництва.

Сутність, особливості та процедура прийняття рішень у виробничому менеджменті. Рішення у сфері виробничого менеджменту. Потреби у прийнятті рішень. Етапи процесу прийняття рішення у виробничому менеджменті. Моделювання як інструмент обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Типи моделей та їх використання. Суть та необхідність моделювання. Зміст моделі щодо проблеми. Типи базових моделей: алгебраїчні, статистичні, лінійного програмування, теорії черг, управління запасами, імітаційні моделі, платіжна матриця. Сутність прогнозування. Прогнозування розвитку підприємства. Основні принципи прогнозування. Класифікація методів прогнозування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Тема 6. Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства

Економічна стратегія організації та необхідність її розроблення. Найсуттєвіші особливості стратегії організації. Стадії, за якими здійснюється відпрацювання стратегії. Процес стратегічного планування. Формування стратегічного плану. Управлінське обстеження. Етапи стратегічного планування.

Моделі вибору варіантів економічної стратегії організації. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Модель конкурентної стратегії за Портером. Визначення компонентів аналізу за Портером. Модель вибору стратегії за Мінцбергом. Аналіз стратегії за Мінцбергом.

Сутність виробничої стратегії. Стратегія і тактика в управлінні операційною системою. Виробнича стратегія. Критерії реалізації стратегічного плану. Склад стратегії і тактики операційного менеджменту.

Тема 7. Планування та проектування операційного процесу на підприємстві. Управління проектами

Передумови проектування операційної системи. Взаємопов'язані аспекти при проектуванні виробничих систем: виробничий, структурно-організаційний, аспект ефективності. Методика проектування операційної системи виробничого підприємства. Характеристика загального стану операційної системи на підприємстві. Операційний трикутник.

Методика проектування операційної системи виробничого підприємства. Основні етапи процесу проектування операційної системи. Основні етапи процесу проектування продукту. Фактори, які необхідно враховувати при проектуванні послуги. Проектування процесу виробництва продукції чи надання послуг. Інструменти, які найбільш широко застосовуються при плануванні процесів.

Сутність проектного підходу до управління організацією. Проект як послідовність взаємопов'язаних операцій. Основні ознаки проекту. Класифікація проектів.

Проектний підхід. Управління проектом. Правила управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Структура робіт проекту. Якісна розробка структури робіт проекту. Основні характеристики, ознаки, переваги та недоліки відособленого проекту. Структура, переваги та недоліки функціонального проекту. Класична матрична організаційна форма структур, її переваги та недоліки. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Поняття сітьового графіка. Найбільш відомі методи складання сітьового графіка. Планування витрат на проект. Кошторис проекту.

Тема 8. Управління матеріальними ресурсами

Основні мотиви створення матеріальних запасів. Класифікація запасів підприємства. Основні функції, що виконують запаси: захисту ціни від інфляції; управління витратами за допомогою використання дисконту; нагромадження.

«Витягуюча» та «виштовхуюча» системи оперативного управління. Система оперативно-календарного планування. Виробнича системи «точно в термін» (JIT) системи «точно в термін»: позитивні та негативні риси.

Системи управління запасами та їх основні види. Сутність управління запасами. Система управління товарно-матеріальними запасами. Параметрами системи управління запасами. Технологічні системи управління запасами: з фіксованим розміром замовлення; з фіксованою періодичністю замовлення; з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня; система «Максимум-мінімум».

Системи управління запасами при незалежному попиті. Різниця між залежним і незалежним попитом. Моделі систем управління товарно-матеріальними запасами – модель з фіксованим обсягом (Q-модель). Модель з фіксованим періодом (періодична модель, модель періодичного контролю (P-модель)). Управління запасами при залежному попиті. Системи планування матеріальних потреб (Material Requirements Planning – MRP) та планування виробничих ресурсів (Manufacturing Resource Planning – MRP II).

Тема 9. Управління якістю продукції

Проблема якості продукції на сучасному етапі. Короткий огляд виникнення і розвитку управління якістю. Поняття, значення та фактори забезпечення якості

товарів. Політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та організаційний аспекти проблема якості. Групи властивостей і показники якості. Найбільш розповсюджені критерії, що характеризують поняття якості. Фактори, які впливають на якість продукції: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні.

Основні підходи щодо управління якістю. Зміст управління якістю. Склад функцій управління якістю. Функціональна схема управління якістю продукції («петля якості»). Розроблення політики у сфері якості. Цілі в сфері якості. Планування якості як складова управління якістю. Контроль якості.

Поняття системи якості. Система забезпечення якості. Менеджмент якості. Організаційно-методичні основи сучасних систем управління якістю. Стандарти якості. Основні засади концепції загального менеджменту якості (TQM). Фундаментальні принципи, на яких базується TQM. Використання TQM у сфері освіти і науки, охороні здоров'я, ресторанному обслуговуванні.

Тема 10. Управління результативністю операційної діяльності

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Продуктивність підприємства. Мета управління продуктивністю підприємства. Продуктивність у широкому розумінні. Загальний підхід до визначення продуктивності. Внутрішня продуктивність. Роль зовнішньої продуктивності. Складові регулювання продуктивності виробничої системи. Вимірювання продуктивності. Групи вимірювачів продуктивності. Типи вимірювачів продуктивності: частково-факторний, багатофакторний і сукупно-факторний. Основні проблеми, які пов'язані з вимірюванням продуктивності.

Показники результативності функціонування операційних систем. Показники, які оцінюють результативність функціонування операційної системи: дієвості, економічності, якості, прибутковості (рентабельності), продуктивності, якості трудового життя і впровадження нововведень. Взаємозв'язок між показниками оцінки результативністю виробничої системи.

Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Управління операційною системою за критерієм продуктивності. Об'єктивна оцінка продуктивності (функція процесу контролю). Складові процесу управління продуктивністю операційної системи: планування, організація, керівництво, контроль і регулювання. Типова модель процесу управління продуктивністю.

Шляхи підвищення продуктивності операційної системи. Цикл продуктивності. Поліпшення продуктивності комунікативних систем.

Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|--------|--------------|----|-----|-----|------|--------------|--------------|----|-----|-----|------|----|
| | денна форма | | | | | | | Заочна форма | | | | | | |
| | тижні | усього | у тому числі | | | | | усього | у тому числі | | | | | |
| | | | л | п | лаб | інд | с.р. | | л | п | лаб | інд | с.р. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| Змістовий модуль № 1. | | | | | | | | | | | | | | |
| Операційна система організації та операційний менеджмент | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту | 1-3 | 18 | 3 | 6 | | - | 9 | 30 | 1 | 2 | | | | 27 |
| Тема 2. Операційна стратегія | 4-6 | 18 | 3 | 6 | | - | 9 | 23 | 1 | 2 | | | | 20 |
| Тема 3. Операційна система організації: структурно-процесна характеристика | 7-9 | 18 | 3 | 6 | | - | 9 | 23 | 1 | 2 | | | | 20 |
| Тема 4. Виробничий процес | 10-12 | 18 | 3 | 6 | | - | 9 | 7 | | | | | | 7 |
| Тема 5. Організація основного виробництва. Типи виробництв | 13-15 | 18 | 3 | 6 | | - | 9 | 7 | | | | | | 7 |
| Разом за змістовим модулем 1 | | 90 | 15 | 30 | | | 45 | 90 | 3 | 6 | | | | 81 |
| Змістовий модуль № 2. | | | | | | | | | | | | | | |
| Управління поточним функціонуванням операційної системи | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 6. Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства | 1-3 | 18 | 3 | - | 6 | - | 9 | 30 | 1 | 2 | | | | 27 |
| Тема 7. Планування та проектування операційного процесу підприємства. Управління проектами | 4-6 | 18 | 3 | - | 6 | - | 9 | 23 | 1 | 2 | | | | 20 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---|-------|----|----|---|----|-----|---|----|----|----|----|----|-----|
| Тема 8. Характеристика складових управлінської роботи керівника в системі самоменеджменту | 7-9 | 18 | 3 | - | 6 | - | 9 | 23 | 1 | 2 | | | 20 |
| Тема 9. Формування якостей ефективного менеджера | 10-12 | 18 | 3 | - | 6 | - | 9 | 7 | | | | | 7 |
| Тема 10. Управління результативністю операційної діяльності | 13-15 | 18 | 3 | - | 6 | - | 9 | 7 | | | | | 7 |
| Разом за змістовим модулем 2 | 90 | 15 | 30 | | 28 | 90 | 3 | 6 | | | | | 81 |
| Усього годин | 180 | 30 | 60 | | 60 | 180 | 6 | 12 | | | | | 162 |

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

5. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми | Кількість годин |
|--------------|---|-----------------|
| 1. | Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту | 6 |
| 2. | Операційна стратегія | 6 |
| 3. | Операційна система організації: структурно-процесна характеристика | 6 |
| 4. | Ресурси, процеси та результати операційної діяльності | 6 |
| 5. | Організаційні аспекти та інструментарій прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті | 6 |
| 6. | Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства | 6 |
| 7. | Планування та проектування операційного процесу на підприємстві. Управління проектами | 6 |
| 8. | Управління матеріальними ресурсами | 6 |
| 9. | Управління якістю продукції | 6 |
| 10. | Управління результативністю операційної діяльності | 6 |
| <i>Разом</i> | | <i>60</i> |

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

Контрольні питання для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Сутність та місце операційного менеджменту в системі менеджменту підприємства.
2. Основні цілі та завдання операційного менеджменту.
3. Функції операційного менеджменту.
4. Принципи операційного менеджменту.
5. Основні методи управління операційними системами.
6. Сутність операційної стратегії.
7. Операційна стратегія як складова частина загального процесу планування.
8. Основні типи операційних пріоритетів.
9. Структура та робочі рамки операційної стратегії у виробництві.
10. Специфіка формування виробничої стратегії в сучасних умовах господарювання.
11. Охарактеризуйте процес формування стратегії виробництва товару.
12. Типи стратегій процесу.
13. Сутність системного підходу до управління операційною системою.
14. Основні принципи системного підходу до управління.
15. Основне призначення операційної системи підприємства.
16. Значення та завдання переробної підсистеми операційної системи.
17. Основні завдання та склад підсистеми забезпечення.
18. Завдання підсистеми планування і контролю.
19. Ієрархічна структура операційної системи виробничого підприємства.
20. Основні типи операційних систем.
21. Особливості проектної операційної системи?
22. Основні фактори впливають на собівартість продукції при різних типах виробництва.
23. Сутність операційної діяльності підприємства.
24. Особливості сучасного етапу розвитку операційної діяльності підприємств.
25. Основні ресурси операційної діяльності.
26. Модель функціонування операційної системи промислового підприємства.
27. Визначення операційного (виробничого) процесу.
28. Класифікація виробничих процесів.
29. Основні принципи організації виробничих процесів.
30. Організація виробничого процесу в просторі та часі.
31. Приклади виробничого циклу.
32. Організаційно-технічний рівень виробництва та основні показники його оцінки.
33. Планування у широкому та вузькому розумінні.
34. Основні види планів.
35. Основні принципи планування.
36. Послідовність розробки короткострокових та оперативних планів при поточному плануванні.
37. Поняття сукупного планування.

38. Сутність оперативного управління виробництвом.
39. Основні етапи оперативно-календарного планування.
40. Системи оперативного управління виробництвом.
41. Модель загального процесу оперативного управління виробництвом.
42. Процес розроблення та прийняття рішень у виробничому менеджменті.
43. Основні типи математичних моделей.
44. Принципах, на яких базуватись прогнозування.
45. Сутність прогнозування, типи та методи прогнозування.
46. 1.Операційна стратегія та її взаємозв'язок з корпоративною стратегією розвитку підприємства.
47. 3.Основні конкурентні пріоритети пов'язані з операційною стратегією.
48. 4.Заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.
49. 5.Моделі вибору варіантів економічної стратегії організації.
50. Сутність та цілі проектування операційної системи.
51. Етапи процесу проектування операційної системи.
52. Етапи процесу проектування продукту.
53. Інструменти, які використовуються при плануванні виробничих процесів.
54. Фактори макро- і мікрорівня, які впливають на проектування операційної системи.
55. Основні завдання при проектуванні підприємства.
56. Поопераційна, потокова та фіксована схеми планових рішень при проектуванні виробничих об'єктів.
57. Сутність проектного підходу до управління операційною системою.
58. Класифікація проектів.
59. Сутність управління проектом.
60. Етапи планування проектів.
61. Зміст та завдання етапів планування проектів.
62. Характеристика відособленого проекту.
63. Ознаки функціонального проекту
64. Переваги та недоліки матричного проекту.
65. Основні методи сітьового планування.
66. Характеристика сучасних інформаційних систем для управління проектами.
67. Сутність та завдання управління матеріально-технічним забезпеченням.
68. Сутність та мета створення запасів на підприємстві.
69. Роль, функції та види запасів.
70. Сутність «витягуючої» системи оперативного управління.
71. Виробнича система постачання «точно в термін» (JIT), її особливості та галузь застосування.
72. Система управління виробництвом «канбан».
73. Характеристика систем управління запасами.
74. Основні параметри системи управління запасами.
75. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення.
76. Особливості системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення.
77. Застосування системи управління запасами «мінімум-максимум»?
78. ABC-аналіз та його застосування на підприємствах.
79. Системи планування матеріальних потреб (MRP) та планування виробничих ресурсів (MRP II) на підприємствах.

80. Значення забезпечення якості товарів і послуг.
81. Етапи розвитку управління якістю.
82. Фактори забезпечення якості продукції підприємства.
83. Сутність поняття «якість» та показники якості продукції.
84. Основні чинники забезпечення високої якості продукції.
85. Характеристика «петлі якості».
86. Оперативне та загальне управління якістю.
87. Поняття системи якості.
88. Міжнародні стандарти, на яких базуються сучасні системи управління якістю
89. Сутність і завдання системи загального менеджменту якості (TQM).
90. Фундаментальні принципи, на яких базується загальний менеджмент якості (TQM).
91. Сутність понять «продуктивність» та «управління продуктивністю підприємства».
92. Основні елементи регулювання продуктивності операційної системи.
93. Основні показники результативності функціонування операційної системи.
94. Взаємозв'язок між показниками результативності операційних систем.
95. Етапи моделювання процесу управління продуктивністю.
96. Шляхи підвищення продуктивності операційної системи.

**Тестові завдання тестів для визначення рівня
засвоєння знань студентами**

Національний університет біоресурсів і природокористування України



**Факультет аграрного менеджменту
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту**

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ
з дисципліни
ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Студент групи _____

П.І.Б. _____

кількість балів

національна шкала

шкала ECTS

дата

Цілі виконання. Виконання тестових завдань здійснюється для перевірки засвоєння необхідного обсягу знань за темою

Навчально-методичні матеріали:

- [1] Offline матеріали до вивчення теми
- [2] Рекомендована література до теми
- [3] Матеріали аудиторних занять

Умови виконання

- (a) Виконання тестових завдань проходить в аудиторії.
- (b) Під час виконання тестових завдань слід уважно виконувати інструкцію з їх виконання.
- (c) Кожне тестове завдання має тільки одну правильну відповідь.

Оцінювання результатів

Оцінка визначається відповідно до кількості правильних відповідей .

Оцінка є позитивною , якщо частка правильних відповідей складає більше, ніж 60%.

I. Доповніть твердження вписавши слово у відповідному відмінку:

1. Ефективне регулювання процесів виробничої та інших форм діяльності людини є _____.

2. Будь-яке підприємство в процесі свого функціонування поряд з фінансовою та маркетинговою діяльністю здійснює _____.

3. Функція, яка включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг, що постачаються організацією у зовнішнє середовище називається _____.

4. Сукупність цілеспрямованих процесів, що здійснюються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів, у результаті яких предмети праці перетворюються в готову продукцію, розуміють як _____.

5. Результатом продуктивної творчої діяльності у сфері розумової та фізичної праці є _____.

6. Спеціальна функція управління, яка полягає у плануванні, організації, мотивації та контролі виробничої діяльності підприємства , називається _____.

7. Функція виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами підрозділів апарату управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції, називається _____.

II. Оберіть номер правильної відповіді

8. Діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю – це:

- 1 виробничий менеджмент
- 2 адміністративний менеджмент
- 3 операційний менеджмент

9. Дослідження усіх складових операційного менеджменту у взаємозв'язку і взаємовпливі з метою розуміння їх структури, організації, виявлення закономірностей розвитку та вдосконалення методів управління передбачає:

- 1 теорія життєвого циклу
- 2 системний підхід
- 3 аналіз господарської діяльності підприємства

10. Цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації) передбачає: _____

- 1 виробнича підприємницька діяльність
- 2 операційний менеджмент
- 3 адміністративний менеджмент

—

11. Основною метою функціонування операційної системи є:

- 1 забезпечення оптимального рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів
- 2 забезпечення чіткого виконання плану випуску продукції або надання послуг встановленої якості на основі раціонального використання виробничих ресурсів
- 3 комплектне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням термінів відправки продукції споживачам

12. На уявленні про те, що кожний об'єкт (продукт, система тощо) проходить у своєму розвитку ряд етапів, при чому деякі з них повторюються неодноразово ґрунтуються:

- 1 системний підхід
- 2 теорія життєвого циклу
- 3 аналіз господарської діяльності підприємства

13. Стратегія підприємства полягає в тому, щоб:

- 1 підтримати гнучкість у виробничій діяльності, що дає змогу ефективно адаптуватися до коливань зовнішнього середовища
- 2 за допомогою операційної функції надавати продукти або послуги для задоволення основних потреб споживачів
- 3 забезпечити оптимальний рівень матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів

14. Конструювання як стадія ланцюга виробництва полягає у:

- 1 перетворенні сировини в комплектуючі частини
- 2 проектуванні, плануванні продукту
- 3 об'єднання комплектуючих у готовий продукт

15. Імовірнісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку об'єкту управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів _ це:

- 1 планування
- 2 організація
- 3 прогнозування
- 4 контроль

16. Перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення мети визначає:

- 1 планування
- 2 організація
- 3 прогнозування
- 4 мотивація

—

17. Сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на і відносини між працівниками в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються складає:

- 1 економічні методи
- 2 адміністративні методи
- 3 соціально-психологічні методи
- 4 організаційні методи

18. Методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження – це:

—

- 1 адміністративні методи
- 2 соціально-психологічні методи
- 3 економічні методи

19. Сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей складає:

- 1 соціально-психологічні методи
- 2 економічні методи
- 3 адміністративні методи
- 4 організаційні методи

III. До кожного пронумерованого цифрою запитання підберіть відповідь позначену літерою.

20. Основні принципи менеджменту:

- 1. Відповідність функцій менеджменту запланованим цілям виробництва (управлінський процес має бути орієнтованим на вирішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей)
- 2. Гнучкість і динамічність, пристосованість системи управління до зміни параметрів роботи підприємства
- 3. Раціональність, простота та ефективність організації та структури управління
- 4. Відповідність економічних методів управління суті відображуваних ними процесів, а також відповідність прийнятих рішень змісту функцій персоналу кожного рівня ієрархії.

- A. Адаптивність
- B. Комплексність
- C. Цілеспрямованість
- D. Економічність
- E. Адекватність

| | |
|----|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

21. 1. Інтерв'ю, анкетування, метод вибраних питань, експертиза – методи, які використовуються для:
- 2. Економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив – методи, які використовуються для:
 - 3. Системний аналіз, написання сценарію, метод сітьового планування, функціонально-вартісний аналіз, метод економічного аналізу – методи, які використовуються для:
 - 4. Експертні моделі прогнозування, екстраполяція, метод аналогій, метод Дельфі, регресивний аналіз, економетричні методи, імітаційні моделі – методи, які використовуються для:

- A. Прийняття рішень
- B. Аналізу ситуації
- C. Прогнозування ситуації
- D. Визначення думок
- E. Методи аргументації

| | |
|----|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

22. 1. Сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на відносини між працівниками в процесі функціонування системи
- 2. Сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення цілей
 - 3. Методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця
 - 4. Способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні виробництвом

- A. Економічні методи
- B. Методи аргументації
- C. Організаційні методи
- D. Адміністративні методи
- E. Соціально-психологічні методи

| | |
|----|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |

Орієнтовна тематика курсових робіт

1. Формування виробничої стратегії.
2. Управління конкурентоспроможністю організації.
3. Управління виробничими потужностями на підприємстві.
4. Оперативне управління і диспетчерування виробництва.
5. Управління системою оперативного контролю на підприємстві.
6. Управління продуктивністю організації.
7. Управління проектами.
8. Управління закупками. Закупки “Точно і вчасно”.
9. Управління матеріально-технічним забезпеченням.
10. Управління ланцюгом поставок.
11. Управління запасами.
12. Управління маркетинго-збутовою діяльністю.
13. Управління якістю продукції.
14. Виробнича система “Точно і вчасно”.
15. Розміщення виробничих і сервісних об’єктів.
16. Статистичні методи управління якістю.
17. Стратегічне планування потужностей.
18. Операційна стратегія і конкурентоспроможність.
19. Управління чергами. Система масового обслуговування.
20. Моделі в управлінні виробництвом.
21. Проектування послуг і вибір процесу обслуговування.
22. Лінійне програмування в управлінні виробництвом.
23. Розташування обладнання і планування приміщень.
24. Попит та його прогнозування.
25. Технічне та сервісне обслуговування.
26. Календарне планування виробництва.
27. Тотальне управління якістю і сертифікація якості.
28. Продуктивність та якість послуг.
29. Управління кадровим потенціалом організації.
30. Удосконалення системи корпоративного управління на підприємстві.
31. Удосконалення системи планування та прогнозування на підприємстві.

8. Методи навчання

Під час вивчення курсу для активізації навчального процесу застосовуються ділові ігри, проблемні завдання, підготовка реферативних доповідей та інші методи та засоби активізації пізнавальної діяльності студентів.

На лекціях увага студентів зосереджується увага на проблемних питаннях за структурованим матеріалом з наведенням конкретних прикладів практичного застосування отриманих знань та зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем та заохоченням студентів до критичного сприймання нового матеріалу.

На практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: обговорення проблем, дискусії; вирішення ситуаційних вправ; розв’язання

проблемних питань; мозковий штурм; кейс-методи; аналіз конкретної ситуації; робота в малих групах; рольові та ділові ігри; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування; перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

9. Форми контролю.

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Операційний менеджмент» є лекції, практичні заняття, консультації та самостійна робота студентів. Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, рефератів, виконання індивідуальних практичних і самостійних завдань, підсумковий контроль – екзамен. Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу. Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол №5, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних (лабораторних та семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля і має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи $R_{НР}$ (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} \cdot K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)} \cdot K_{ЗМ}^{(n)})}{K_{дис}},$$

де $R_{ЗМ}^{(1)}, \dots, R_{ЗМ}^{(n)}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$. Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n}$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний. Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

До переліку робіт, за які надаються додаткові бали здобувачу вищої освіти (максимальна кількість 20 балів) відносяться:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підготовка і захист курсового проекту (роботи) оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти. Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни. Семестровий екзамен – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного

та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр. Семестровий залік – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують студенти. Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371)

| Рейтинг здобувача вищої освіти, бали | Оцінка національна за результати складання екзаменів заліків | |
|--------------------------------------|--|---------------|
| | екзаменів | заліків |
| 90-100 | відмінно | зараховано |
| 74-89 | добре | |
| 60-73 | задовільно | |
| 0-59 | незадовільно | не зараховано |

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{АТ}}.$$

11. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Операційний менеджмент» (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

2. Електронний навчальний курс «Операційний менеджмент»:

<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2045>

12. Рекомендована література

Основна:

1. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник. Ч.2. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. 160 с.

2. Іванова В. Й. Практикум з операційного менеджменту : навчальний посібник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. 72 с.

3. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учебное пособие. К. : МАУП, 2000. 144 с.

4. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

6. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

7. Вакуленко А. В., Гарафонова О. І., Гарбуз Н. А. Управління якістю : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 551 с.

8. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

9. Ратушняк, О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.

10. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 384 с.

Допоміжна:

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 532 с.

2. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.

3. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібн. К. : Вид. Європ. ун-ту, 2002. 147 с.

4. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник для студентів економ. спец. К. : ВД «Професіонал», 2004. 416 с.

5. Школа І. М. Операційний менеджмент : практикум. Чернівці : Книги ХХІ, 2004. 376 с.

6. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. 166 с.

7. Як законно працювати в умовах карантину: актуальні зміни законодавства. Руслан Редька. ЛІГА:ЗАКОН: URL : Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/194180_yak-zakonno-pratsyuvati-v-umovakhkarantinu-aktualn-zmni-zakonodavstva

13. Інформаційні ресурси

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <http://smida.gov.ua/>.

2. БІЗНЕС-ВИДАННЯ: Журнал «&СТРАТЕГИИ» (Ділове щомісячне видання). URL : <http://www.management.com.ua/announce.php?edition=18>.

3. Всесвітні веб-ресурси з економіки (Електронна економічна бібліотека. Містить публікації та матеріали з різних аспектів економіки та бізнесу, а також велику кількість посилань на економічні журнали, сайти відповідних асоціацій та установ) URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=86>.

4. «Маркетинг і менеджмент інновацій» URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
5. «Менеджмент». URL : <http://menagement.knutd.com.ua/>.
6. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України. URL : <http://www.autosystems.com.ua>.
7. Онлайн-курси від провідних університетів світу з операційного менеджменту. URL : <https://www.coursera.org/courses?query=operations+management>.
8. Щотижневик «Бизнес». URL : <http://www.business.ua/>.
9. ManagementFirst.com (Віртуальний журнал, присвячений різним аспектам управління: стратегічний менеджмент, лідерство, управління маркетингом, управління персоналом, електронна комерція, управління стосунками зі споживачами). URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=12>.
10. McKinsey Quarterly (Електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях) URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=37>.
11. Strategic Management Journal (Щомісячний електронний журнал зі стратегічного менеджменту). URL: <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=31>.
12. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL : <http://elearn.nubip.edu.ua/>. (дата звернення 01.04.2022 р.).
13. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського URL : <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 01.04.2022 р.).