

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет МЕНЕДЖМЕНТУ



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету менеджменту

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« 08 »

2025

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(назва навчальної дисципліни)

підготовки бакалавра

денної та заочної форм здобуття освіти  
освітньо-професійної програми Менеджмент міжнародного бізнесу  
спеціальності 073 Менеджмент  
галузі знань 07 Управління і адміністрування

**викладач:** Антонюк Д.А., д.е.н., професор кафедри підприємництва, менеджменту  
організацій і логістики

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту ЗЕД  
Протокол №\_1\_ від “25” серпня 2025 р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту ЗЕД

(підпис)

Дамір ВІКУЛОВ  
(ініціали, прізвище)

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

Світлана МАРКОВА  
(ініціали, прізвище)

(підпис)



## ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Викладач:** доктор економічних наук, професор Антонюк Дмитро Анатолійович  
**Кафедра:** Підприємництва, менеджменту організацій і логістики, VI корпус, ауд. 415  
**E-mail:** oasdant@gmail.com  
**Телефон:** (050) 484-36-11  
**Інші засоби зв'язку:** Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

### 1. Опис навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» є формування у студентів компетентностей щодо базових принципів, категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів управління операційною діяльністю підприємств, а також умінь розробляти операційну стратегію, створювати та використовувати галузеві операційні підсистеми як основу забезпечення досягнення місії організації.

Вивчення курсу «Операційний менеджмент» передбачає поєднання різних форматів і методів навчання: інтерактивні лекції з обговоренням реальних прикладів управління операційними процесами у виробничій та сервісній сферах; аналіз і дискусії щодо проблемних ситуацій в організації операційних систем; виконання практичних завдань з планування, проектування та контролю операцій; розв'язання ситуаційних вправ індивідуально та в групах; підготовка і презентація індивідуальних аналітичних проєктів.

Дисципліна «Операційний менеджмент» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям

ЗК4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК1 Здатність визначати та описувати характеристики організації, що діє на національному та міжнародному ринках.

СК4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації

СК17 Здатність оцінювати масштаби діяльності вітчизняних підприємств на іноземних ринках, прояви впливу міжнародного середовища на функціонування національних та регіональних підприємств, тенденції та перспективи транснаціоналізації світової економіки.

Дисципліна «Операційний менеджмент» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання

РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН7 Виявляти навички організаційного проектування

РН12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

РН 20. Вміти проводити аналітичну роботу щодо розвитку міжнародного бізнесу, прогнозувати зміни кон'юнктури світових і регіональних ринків, а також організовувати функціональне забезпечення зовнішньоекономічних операцій та міжнародних торговельних угод з урахуванням принципів сталого розвитку економіки

Основні завдання дисципліни: розкрити сутність і ключові категорії операційного менеджменту; сформулювати знання про структуру та функціонування операційних систем; вивчити принципи й методи проектування операційних процесів у виробничих і сервісних організаціях; навчити плануванню, управлінню та контролю виробничих програм і ресурсів; сформулювати розуміння ролі операційної стратегії в досягненні конкурентних переваг; засвоїти сучасні підходи

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



до управління якістю продукції та послуг; розвинути навички прийняття управлінських рішень у сфері операційного менеджменту.

**Необхідні навчальні компоненти**

Пререквізити	Кореквізити	постреквізити
Менеджмент підприємницької діяльності Менеджмент Інформаційні системи та технології в менеджменті Управління фінансовими та матеріальними ресурсами Менеджмент персоналу Виробнича практика	Управлінський облік Кваліфікаційна робота бакалавра	

**Паспорт навчальної дисципліни**

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Статус дисципліни	<b>Обов'язкова</b>	
Семестр	8 -й	8 -й
Кількість кредитів ECTS	<b>3</b>	
Кількість годин	90	
Лекційні заняття	22 год.	4 год.
Практичні заняття	12 од.	4 год.
Самостійна робота	56 год.	82 год.
Консультації	<i>Особистий ідентифікатор ZOOM: 291 608 8619</i> <i>Код доступу: 12345</i>	
Вид підсумкового семестрового контролю:	<b>екзамен</b>	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	<a href="https://moodle.znu.edu.ua/enrol/index.php?id=12634">https://moodle.znu.edu.ua/enrol/index.php?id=12634</a>	

**2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання**

Компетентності	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
ЗК4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. СК1 Здатність визначати та описувати характеристики організації, що діє на національному та міжнародному ринках. СК4 Вміння визначати функціональні області	- мультимедійні лекції; - аналіз кейсів і проблемних ситуацій; - ситуаційні вправи та практичні завдання; - групові дискусії та мозкові штурми; - самостійна робота з літературою й підготовка аналітичних есе; - використання цифрових інструментів управління операціями.	- поточне тестування; - виконання й захист практичних завдань; - усні виступи та презентації; - оцінювання групових і проектних завдань; - підсумковий екзамен.

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



<p>організації та зв'язки між ними.          СК5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.          СК10 Здатність оцінювати виконувани роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації          СК17 Здатність оцінювати масштаби діяльності вітчизняних підприємств на іноземних ринках, прояви впливу міжнародного середовища на функціонування національних та регіональних підприємств, тенденції та перспективи транснаціоналізації світової економіки.</p>		
<p>РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дискусії щодо сучасних підходів до лідерства в операційному менеджменті;</li> <li>- аналіз кейсів, пов'язаних із управлінням командами та змінами;</li> <li>- рольові ігри, що моделюють управлінські ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тестові завдання з теорії та методів менеджменту;</li> <li>- усні відповіді та дискусії;</li> <li>- оцінювання участі в рольових іграх та групових завданнях.</li> </ul>
<p>РН7 Виявляти навички організаційного проектування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практичні заняття з моделювання організаційних структур;</li> <li>- кейс-методи з проектування виробничих і сервісних систем;</li> <li>- групові вправи з побудови схем і процесів;</li> <li>- використання програмних інструментів для моделювання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінювання розроблених схем і моделей;</li> <li>- захист групових вправ;</li> <li>- письмові завдання з проектування організаційних структур.</li> </ul>
<p>РН12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз кейсів із практики підприємств;</li> <li>- самостійна робота з нормативно-правовими актами і звітами компаній.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналітичні есе з оцінкою наслідків функціонування організації;</li> <li>- усні дискусії на практичних заняттях.</li> </ul>
<p>РН 20. Вміти проводити аналітичну роботу щодо розвитку міжнародного бізнесу, прогнозувати зміни кон'юнктури світових і регіональних ринків, а також організувати функціональне забезпечення зовнішньоекономічних операцій та міжнародних торговельних угод з урахуванням принципів сталого розвитку економіки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розв'язання кейсів із практики міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності підприємств;</li> <li>- моделювання зовнішньоекономічних операцій і міжнародних торговельних угод;</li> <li>- самостійна робота з міжнародними стандартами, статистичними базами та нормативно-правовими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>захист індивідуальних або групових проєктів щодо організації зовнішньоекономічних операцій із урахуванням принципів сталого розвитку;</li> <li>усні презентації та дискусії на практичних заняттях;</li> <li>оцінювання виконання практичних завдань і кейсів із міжнародного бізнесу.</li> </ul>



	документами у сфері ЗЕД.	
--	--------------------------	--

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### **Розділ 1. Операційний менеджмент: загальний огляд категорій**

##### **Тема 1. Операційний і виробничий менеджмент: сутність та місце в системі менеджменту організації**

Об'єктивні закономірності управління операційним процесом в умовах обмеженості ресурсів, невизначеності зовнішнього середовища та необхідності забезпечення ефективності діяльності організації. Природа операційної функції як ключової складової створення споживчої цінності. Взаємозв'язок операційного, виробничого, фінансового, маркетингового та стратегічного менеджменту. Галузеві особливості операційної функції у виробничих, сервісних, торговельних, логістичних та цифрових організаціях. Відмінності між операційним і виробничим менеджментом. Сутність, роль і місце операційного менеджменту в системі загального менеджменту організації. Цілі та завдання операційного менеджменту в сучасних умовах. Основні принципи операційного менеджменту (системність, орієнтація на споживача, ефективність, гнучкість, безперервне вдосконалення). Функції та методи операційного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку операційного менеджменту в умовах цифровізації та сталого розвитку.

##### **Тема 2. Операційна система організації**

Системний підхід до управління операційною системою як відкритою соціально-економічною системою. Поняття операційної системи, її роль у забезпеченні безперервності та результативності діяльності організації. Сутність, основні властивості та класифікація операційних систем залежно від характеру продукції, технології, масштабу виробництва та рівня автоматизації. Вхідні, трансформаційні та вихідні елементи операційної системи. Зовнішнє середовище та його вплив на функціонування операційної системи.

##### **Тема 3. Операційна стратегія організації**

Стратегічні питання операційного менеджменту та їх взаємозв'язок із загальною стратегією організації. Роль операційної стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства. Етапи розробки операційної стратегії: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, вибір альтернатив, реалізація та контроль. Критерії формування операційної стратегії (витрати, якість, гнучкість, швидкість, надійність). Стратегії виробництва товарів і надання послуг. Типи операційних процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті, повторюваний процес, масове та індивідуальне виробництво. Особливості формування операційних стратегій у сфері послуг. Вплив стадій життєвого циклу продукту та організації на вибір і трансформацію операційної стратегії. Узгодження операційної стратегії з принципами сталого розвитку.

##### **Тема 4. Планування та управління функціонуванням операційної системи**

Проектування операційної системи як основа ефективного функціонування організації. Цілі, завдання та етапи проектування операційної системи. Методи проектування операційних процесів.

Планування виробничих потужностей: види потужностей, фактори їх формування, методи розрахунку та оптимізації. Вибір місця розміщення підприємства та операційних підрозділів. Проектування виробничих і сервісних процесів. Проектування робіт і робочих місць. Нормування



праці та організація операційної діяльності. Формування виробничого плану та оперативне управління виконанням операцій. Організаційна структура управління підприємством та її вплив на ефективність операційної системи. Контроль і оцінювання результатів функціонування операційної системи.

## **Розділ 2. Операційний менеджмент у виробничій сфері**

### **Тема 5. Проектування промислового товару**

Сутність і значення проектування промислового товару в системі операційного менеджменту. Взаємозв'язок процесу проектування з маркетинговими дослідженнями, виробничими можливостями та стратегією підприємства. Етапи проектування промислового товару: формування концепції продукту, техніко-економічне обґрунтування, розробка конструкції та технології виготовлення, підготовка виробництва, випробування та виведення товару на ринок. Життєвий цикл товару та його вплив на управлінські рішення в операційній діяльності. Документування процесу проектування: конструкторська, технологічна та експлуатаційна документація. Стандартизація та уніфікація продукції. Вартісний аналіз і управління витратами на етапі проектування. Використання сучасних технологій комп'ютерного проектування та виробництва (CAD/CAM/CAE), цифрові двійники, автоматизовані системи підготовки виробництва. Вплив інноваційних технологій на якість, собівартість і конкурентоспроможність промислової продукції.

### **Тема 6. Планування виробничої програми**

Сутність, роль і завдання планування виробничої програми в системі операційного менеджменту підприємства. Зв'язок виробничої програми з ринковим попитом, ресурсними можливостями та фінансовими результатами діяльності. Етапи формування виробничої програми: аналіз попиту та замовлень, оцінювання виробничих потужностей, визначення номенклатури й асортименту продукції, узгодження обсягів виробництва з ресурсним забезпеченням. Принципи планування виробничої програми (реалістичність, збалансованість, гнучкість, безперервність). Методи вимірювання виробничої програми в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних показниках. Методи оптимізації виробничої програми з урахуванням обмежень ресурсів і максимізації результатів. Планування обсягів виробництва за вартістю. Узгодження виробничої програми з фінансовим планом підприємства та показниками ефективності діяльності.

### **Тема 7. Організація виробничої структури та інфраструктури підприємства**

Класифікація підприємств за масштабами діяльності, формою власності, галузевою належністю та типом виробництва. Вплив типу виробництва на формування виробничої структури підприємства. Сутність виробничої структури підприємства, її елементи та основні ланки: цехи, дільниці, робочі місця. Принципи формування та удосконалення виробничої структури. Взаємозв'язок виробничої структури з організацією операційних процесів. Операційна інфраструктура підприємства та її роль у забезпеченні безперебійної роботи виробництва: ремонтне, інструментальне, енергетичне, транспортне та складське господарство. Організація матеріально-технічного постачання, управління запасами та логістичними потоками.

Управління збутом продукції як складова операційної діяльності підприємства. Взаємодія виробничої та збутової підсистем у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

## **Розділ 3. Операційний менеджмент у сфері послуг**

### **Тема 8. Особливості операційної системи у сфері послуг**

Сутність і специфіка послуг як об'єкта операційного менеджменту. Основні характеристики послуг: нематеріальність, нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, неможливість зберігання. Вплив специфіки послуг на проектування та управління операційними процесами. Сервісний бізнес та внутрішнє обслуговування як складові операційної системи організації. Роль персоналу та споживача у формуванні результату сервісної діяльності. Взаємодія



операційної та маркетингової функцій у сфері послуг. Класифікація послуг за характером контакту зі споживачем, рівнем індивідуалізації, ступенем автоматизації та способом надання. Проектування сервісних організацій з урахуванням очікувань клієнтів і ресурсних можливостей підприємства. Сервіс-системна матриця та її значення для вибору операційної стратегії. Сервісний план як інструмент опису та стандартизації сервісного процесу. Типи сервісних систем та особливості управління ними в сучасних умовах цифровізації та сталого розвитку.

### **Тема 9. Управління інфраструктурою підприємництва**

Сутність та роль інфраструктури підприємництва у забезпеченні ефективного функціонування операційної системи. Взаємозв'язок інфраструктурного забезпечення з розвитком малого, середнього та великого бізнесу. Інформаційно-аналітична інфраструктура підприємництва: інформаційні ресурси, аналітичні системи, цифрові платформи та їх використання в управлінні операційною діяльністю. Роль бізнес-аналітики та інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень. Фінансово-кредитна інфраструктура: банки, небанківські фінансові установи, інвестиційні фонди, програми державної та міжнародної підтримки підприємництва. Значення фінансового забезпечення для реалізації операційних і сервісних проєктів. Організаційно-технічна інфраструктура підприємництва: бізнес-інкубатори, технопарки, коворкінги, консалтингові та логістичні структури. Маркетингова інфраструктура підприємництва та її вплив на формування попиту, просування послуг і розвиток клієнтських відносин.

### **Розділ 4. Управління проєктами та забезпечення якості**

#### **Тема 10. Управління проєктами в операційному менеджменті**

Сутність проєктного підходу в операційному менеджменті. Поняття проєкту та його відмінність від поточної операційної діяльності. Класифікація проєктів за масштабом, тривалістю, складністю, сферою реалізації та рівнем ризику. Життєвий цикл проєкту: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення. Основні обмеження проєкту (час, вартість, якість, ресурси) та їх взаємозв'язок. Методи управління проєктами в операційній діяльності: традиційні (Waterfall), гнучкі (Agile), гібридні підходи. Організаційні структури управління проєктами: функціональна, атрична, проєктна. Роль керівника проєкту та команди в забезпеченні досягнення цілей проєкту. Використання проєктного підходу для впровадження інновацій, модернізації виробництва та підвищення ефективності операційних процесів.

#### **Тема 11. Сітьове планування в управлінні проєктами**

Сутність і значення сітьового планування в управлінні проєктами. Основні поняття сітьового планування: подія, робота, шлях, критичний шлях, резерви часу. Побудова сітьових графіків (CPM, PERT) та їх використання для планування, координації та контролю виконання проєктів. Розрахунок основних параметрів сітьового графіка: тривалість робіт, ранні та пізні терміни початку й завершення, повні та вільні резерви часу. Використання результатів сітьового планування для оптимізації термінів реалізації проєктів і раціонального розподілу ресурсів. Аналіз ризиків і невизначеності в проєктній діяльності. Застосування сучасного програмного забезпечення для управління проєктами (MS Project, Primavera, Trello, Asana та ін.) в операційному менеджменті.

#### **Тема 12. Управління якістю виробництва та послуг**

Поняття якості продукції та послуг у контексті операційного менеджменту. Основні показники якості та методи їх оцінювання. Взаємозв'язок якості, конкурентоспроможності та задоволеності споживачів. Система управління якістю на підприємстві: принципи, елементи та функції. Міжнародні стандарти управління якістю (ISO серії 9000) та їх впровадження в діяльність підприємств виробничої та сервісної сфер. Інструменти та методи управління якістю: контроль якості, статистичні методи, безперервне вдосконалення (TQM, Kaizen), управління процесами. Поняття «ціна якості» та її складові: витрати на запобігання, оцінювання та втрати від невідповідної

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



якості. Роль управління якістю у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні ефективності операційної діяльності.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
1	2	3	4	5
	<b>Лекційні заняття</b>			
Лекція 1	Тема 1. Операційний і виробничий менеджмент: сутність та місце в системі менеджменту організації	2	2	тиждень 1
Лекція 2	Тема 2. Операційна система організації	2		тиждень 2
Лекція 3	Тема 3. Операційна стратегія організації	2	2	тиждень 3
Лекція 4	Тема 4. Планування та управління функціонуванням операційної системи	2		тиждень 4
Лекція 5	Тема 5. Проектування промислового товару + Тема 6. Планування виробничої програми	2		тиждень 5
Лекція 6	Тема 7. Організація виробничої структури та інфраструктури підприємства	2		тиждень 6
Лекція 7	Тема 8. Особливості операційної системи у сфері послуг + Тема 9. Управління інфраструктурою підприємництва	4		тиждень 7
Лекція 8	Тема 10. Управління проектами в операційному менеджменті + Тема 11. Сітьове планування в управлінні проектами	4		тиждень 8
Лекція 9	Тема 12. Управління якістю виробництва та послуг	2		тиждень 9
	<b>Всього лекцій</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	
	<b>Практичні заняття</b>			
Практичне заняття 1	Тема 1. Операційний і виробничий менеджмент	2	–	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 2	Тема 2. Операційна система організації	2	–	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 3	Тема 3. Операційна стратегія організації	2	–	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 4	Тема 4. Планування та управління операційною системою	2	–	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 5	Тема 5–6. Проектування промислового товару та планування виробничої програми	1	2	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 6	Тема 7. Організація виробничої структури та інфраструктури	1	–	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 7	Тема 8–9. Операційна система у сфері послуг та управління інфраструктурою підприємництва	1	2	1 раз на 2 тижні
Практичне заняття 8	Тема 10–12. Управління проектами, сітьове планування, управління якістю	1	–	1 раз на 2 тижні
	<b>Всього практичних занять</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	
	<b>Самостійна робота</b>			

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



	Тема 1. Операційний і виробничий менеджмент	5	7	
	Тема 2. Операційна система організації	5	7	
	Тема 3. Операційна стратегія організації	5	7	
	Тема 4. Планування та управління операційною системою	5	7	
	Тема 5. Проектування промислового товару	4	7	
	Тема 6. Планування виробничої програми	4	7	
	Тема 7. Організація виробничої структури та інфраструктури	6	7	
	Тема 8. Особливості операційної системи у сфері послуг	4	7	
	Тема 9. Управління інфраструктурою підприємництва	4	7	
	Тема 10. Управління проектами	4	7	
	Тема 11. Сітьове планування	4	7	
	Тема 12. Управління якістю виробництва та послуг	6	5	
	<b>Всього самостійна робота</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	

**5. Види і зміст контрольних заходів**

Вид заняття/роботи	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання*	Усього балів
1	2	3	4	5
<i>Попередній контроль</i>				
Вступне заняття	Діагностичне тестування	Перевірка базових знань з менеджменту та економіки, необхідних для засвоєння курсу	Рівень правильності відповідей (тест 10 питань), виконання на 1 тиждні	10
<i>Поточний контроль</i>				
Практичне заняття 1	Тести, усні відповіді	Перевірка розуміння понять і категорій «Операційний і виробничий менеджмент»	Повнота та точність відповідей, активність	5
Практичне заняття 2	Тести, завдання та обговорення	Аналіз операційної системи організації (структура, вхідні/вихідні елементи)	Логічність висновків, аргументованість	5
Практичне заняття 3	Тести, міні-кейс	Розробка операційної стратегії	Якість рішень, практичність пропозицій	5
Практичне заняття 4	Тести, вправи	Планування та управління операційною системою	Правильність розрахунків, застосування методів	5
Практичне заняття 5	Тести, кейс-завдання	Проектування промислового товару та планування виробничої програми	Творчість, застосування інструментів планування	10
Практичне заняття 6	Тести, групове завдання	Організація виробничої структури та інфраструктури	Командна робота, аргументованість висновків	10
Практичне заняття 7	Тести, рольова гра	Операційна система у сфері послуг та управління інфраструктурою	Активність, креативність, вміння працювати в групі	5
Практичне заняття 8	Тести, Комплексне завдання	Управління проектами, сітьове планування, управління якістю	Інтегрованість знань, практичність рішень	5
Всього				50
<i>Підсумковий контроль</i>				
Екзамен	Комплексна перевірка знань і навичок	Теоретичні питання (тести), практичні завдання за всіма темами курсу (в системі Moodle)	Рівень знань, обґрунтованість рішень, повнота відповідей; кінець семестру	40
Усього				<b>100</b>

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



*Тестування.*

Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний аккаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom- конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Тести 1-5) – до 20 хвилин, як правило, або під час лекційного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 50 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

*Процедура оцінювання практичних завдань.*

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і поза аудиторної самостійної роботи. Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний аккаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції, meet.

*Критерії оцінювання практичних завдань:*

5 балів – роботу виконано самостійно та правильно, в повному обсязі із застосуванням раціональних методів; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлено охайно; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі, при захисті роботи повні та аргументовані, наявні змістовні висновки та ілюстративні приклади;

4 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але містять незначні помилки; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлення має несуттєві зауваження; відповіді на запитання при захисті роботи в цілому повні з незначними недоліками;

3 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але наявні окремі помилки (наприклад, логічні); роботу здано на перевірку не своєчасно, але без порушення семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; зміст роботи не структуровано, робота оформлена в межах вимог, але має виражений компілятивний характер/містить ознаки використання ШІ; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі та додаткові, при захисті роботи не повні або відсутні;

0 балів – роботу не виконано або виконано не самостійно з порушенням принципів академічної доброчесності, зокрема виконано інший варіант завдання, та/або не в повному обсязі; наявні численні арифметичні та змістовні помилки у розрахунках; роботу здано на перевірку з порушенням семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; оформлення роботи не відповідає вимогам, відсутній додаток з розрахунками в таблицях MS Excel; при захисті роботи студент не володіє навчальним матеріалом та/або відповіді на запитання відсутні.

Додаткові (заохочувальні) бали – до 10 балів.

Бальна система стимулювання поза аудиторної навчально-наукової активності здобувачів - це система додаткових балів, яку введено з метою заохочування здобувачів до планомірної, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час розв'язанні практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



Поза аудиторна навчально-наукова активність здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні корелювати з результатами навчання дисципліни, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

участь у студентських олімпіадах;

представлення результатів науково- дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;

наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають її спрямуванню;

участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах, воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);

інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролюми певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються понад тих балів, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контролю, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (максимально до 10 балів), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів. Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» ([https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_viddil/normatyvna\\_basa/polozhennya\\_zapor\\_z\\_kogo\\_nats\\_onal\\_nogo\\_un\\_versitetu\\_pro\\_poryadok\\_viznannya\\_rezul\\_tat\\_v\\_navchannya\\_zdobutikh\\_shlyakhom\\_neformal\\_noyi\\_ta\\_abo\\_nformal\\_noyi\\_osv\\_ti.pdf](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/normatyvna_basa/polozhennya_zapor_z_kogo_nats_onal_nogo_un_versitetu_pro_poryadok_viznannya_rezul_tat_v_navchannya_zdobutikh_shlyakhom_neformal_noyi_ta_abo_nformal_noyi_osv_ti.pdf)) Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати 100 балів. Бальна оцінка переводиться у національну шкалу та шкалу ECTS.

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)		



## ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА

1. Heizer J., Render B., Munson C., Sachan A. Operations Management. Sustainability and Supply Chain Management. 14th ed. Pearson, 2023.
2. Stevenson W.J. Operations Management. 14th ed. McGraw-Hill Education, 2021.
3. Slack N., Brandon-Jones A., Burgess N. Operations Management. 10th ed. Pearson, 2022.
4. Jacobs F.R., Chase R.B. Operations and Supply Chain Management. 16th ed. McGraw-Hill Education, 2021.
5. Krajewski L.J., Malhotra M.K., Ritzman L.P. Operations Management: Processes and Supply Chains. 13th ed. Pearson, 2023.
6. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Pearson, 2022.
7. Шегда А.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
8. Тесленко П.О. Менеджмент операційної діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.

### Додаткова:

1. Antoniuk D. Operational management and strategic scenarios of implementing artificial intelligence in entrepreneurship infrastructure organizations. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2025. № 2(32). С. 15–27.
2. Antoniuk D., Ivens B., Kolyada O. How is artificial intelligence changing HR? Adaptive management for the new environment. Baltic Journal of Economic Studies. 2025. Т. 11, № 2. С. 13–26. DOI: 10.30525/2256-0742/2025-11-2-13-26.
3. Антонюк Д.А., Коляда О.О. Інтеграція технологій генеративного штучного інтелекту в діяльність підприємств: дорожня карта та практичні рекомендації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 13. DOI: 10.5281/zenodo.14710603.
4. Antoniuk D.A., Kolyada O.O. Economic efficiency of implementing artificial intelligence in the enterprises' activities. Successes and Achievements in Science. 2024. Vol. 6. P. 726–738. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-6(6)-726-737.
5. Antoniuk D., Kolyada O. Intellectual revolution in entrepreneurship: How artificial intelligence technologies are transforming business processes. Management and Business. 2023. Vol. 21, № 2. P. 69–83. URL: <https://emsesd.com.ua/en/journals/2-2023/intelektualna-revoljutsiya-v-pidpriyemnitstvi-yak-tekhnologiyi-shtuchnogo-intelektu-transformuyut-biznes-protsesi> (дата звернення: 09.09.2025).
6. Mishra V. Global supply chain shocks and trade resilience: a review post-COVID and Ukraine crisis. Journal of Management and Strategy Research. 2025. Vol. 3, № 1. P. 45–62.
7. Shu W. Operations locked-in amid geopolitical conflicts: a study of supply chain resilience. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2025. Vol. 188. P. 102–118.
8. Kunkler M., Schumann F., Rinderle-Ma S. A systematic review of business process improvement: achievements and potentials in combining concepts from operations research and business process management. Business Process Management Journal. 2024. Vol. 30, № 4. P. 765–792.
9. Li X., Cheng Y., Xia X., Møller C. Data governance and data management in operations and supply chain: a literature review. Journal of Operations Management. 2024. Vol. 72. P. 101–120.
10. Impact pathways: unhooking supply chains from conflict zones. International Journal of Operations & Production Management. 2023. Vol. 43, № 11. P. 1745–1764.
11. Кудельський В. Роль операційного менеджменту у формуванні етичних стандартів бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-159.
12. Кушнірук В.С., Гарбар Г.А., Воробйова С.С. Операційний менеджмент як інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва. Modecon. 2025. № 51. DOI: 10.31521/modecon.V51(2025)-17



13. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 325–331. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-325-331.

14. Пальчик І.М., Кужелєв М.О., Желіховська М.В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 2. С. 246–252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

#### **Інформаційні джерела:**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Бізнес Інформ: науково-практичний журнал. URL: <https://business-inform.net>
3. Економіка та суспільство: електронне наукове видання. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
4. Український журнал прикладної економіки та техніки. URL: <https://ujpet.org.ua>
5. International Organization for Standardization (ISO). URL: <https://www.iso.org>
6. World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org>

#### **Сайти асоціацій консультантів:**

1. International Project Management Association (IPMA). URL: <https://ipma.world>
2. Association for Supply Chain Management (ASCM). URL: <https://www.ascm.org>
3. European Operations Management Association (EurOMA). URL: <https://www.euroma-online.org>
4. Українська асоціація управління проектами (UPMA). URL: <https://upma.org.ua>
5. Всеукраїнська асоціація консультантів з управління (CMC-Ukraine, ІМС Ukraine). URL: <https://cmc-ukraine.org>
6. Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. URL: <https://uspp.org.ua>
7. ІМС USA (Інститут менеджмент-консультантів США). URL: <http://www.imcusa.org/>

## **РЕГУЛЯЦІЯ І ПОЛІТИКИ КУРСУ<sup>1</sup>**

### **Відвідування занять. Регуляція пропусків.**

*Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.*

*Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.*

### **Політика академічної доброчесності**

*Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення UniCheck. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перефразування чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.*

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Силабус навчальної дисципліни**  
**Операційний менеджмент**



Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності (див. посилання у Додатку до силабусу). Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.

Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як *Wikipedia*, бази даних рефератів та письмових робіт (*Studopedia.org* та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:

Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>

Цифрова повнотекстова база даних англомовної наукової періодики *JSTOR*: <https://www.jstor.org/>

### **Використання комп'ютерів/телефонів на занятті**

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.

Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перескладання.

### **Комунікація**

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є *Moodle*.

Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у *CiscoWebex* та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у *Moodle*, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на *Moodle*, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».

Якщо за технічних причин доступ до *Moodle* неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, направте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу [oasdant@gmail.com](mailto:oasdant@gmail.com). У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

### **ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

**ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р.** доступний за адресою: [https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_viddil/1635.ukr.html](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html).

**НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.** Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ <https://lnk.ua/gk4x2wkVy>.

**ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН.** Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: <https://lnk.ua/9MVwgEpVz>.



**ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.** Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYNg6GpVZ> .

Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

**ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА.** Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

**УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ**  
Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**

Електронна адреса: [v\\_banakh@znu.edu.ua](mailto:v_banakh@znu.edu.ua)

Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

**РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.** Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

#### **РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ**

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА:** <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

**СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ):** <https://moodle.znu.edu.ua/>.

Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

**ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ:** <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.