

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ:

Методичний посібник для практичних занять

*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст
за спеціальністю ДЗ "Менеджмент"*

Кам'янець-Подільський, 2025

УДК 65.012.2

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Рудик Володимир Касянович,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, ЗВО «ПДУ»

Зось-Кіор Микола Валерійович,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету;

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу: Методичний посібник для практичних занять для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». 2025. 50 с. (2,1 ум.д.а.).

ЗМІСТ

	Вступ	4
	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи сучасної парадигми менеджменту	6
	Тема 1. Нова парадигма менеджменту	6
	Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві	9
	Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій	9
	Тема 4. Підходи до розробки стратегій організацій у кризових та особливих умовах	23
	Змістовий модуль 2. Менеджмент якості	29
	Тема 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації	29
	Тема 6. Методологія управління персоналом організації	31
	Тема 7. Методологічні засади управління якістю	34
	Тема 8. Сертифікація продукції і систем якості	37
	Тема 9. Екологічний менеджмент	40
	Тема 10. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі	41
	Питання для модульного і семестрового контролю знань	43
	Список рекомендованої літератури	46

ВСТУП

Методичний посібник для практичних занять з навчальної дисципліни «Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу» розроблено відповідно до вимог освітньо-наукової програми та спрямовано на забезпечення якісної підготовки здобувачів вищої освіти. Його зміст орієнтований на формування системного бачення сучасних управлінських підходів, а також на розвиток навичок їх практичного застосування в умовах трансформації національної економіки.

Метою практичних занять є поглиблення, систематизація та закріплення теоретичних знань із сучасної парадигми менеджменту, отриманих у процесі лекційного навчання, а також формування у здобувачів вищої освіти здатності застосовувати ці знання під час аналізу та вирішення реальних управлінських завдань діяльності сучасних організацій.

Основними завданнями практичних занять є формування у здобувачів вищої освіти вмінь і навичок:

- застосовувати теоретичні положення менеджменту в практичній управлінській діяльності;
- поглиблювати та розширювати теоретичні знання, здобуті під час лекційних занять;
- узагальнювати вітчизняну та зарубіжну практику застосування менеджменту й формулювати обґрунтовані висновки за результатами такого узагальнення;
- коректно використовувати сучасні методики, інструменти та технології менеджменту організацій;
- аналізувати та розв'язувати практичні управлінські ситуації і кейс-завдання, у тому числі в складі малих груп;
- готувати наукові публікації, доповіді та аналітичні матеріали з проблем сучасного менеджменту.

Практичні заняття виступають важливим інструментом контролю рівня засвоєння теоретичного матеріалу, сформованості навичок самостійної роботи з науковою та навчально-методичною літературою, уміння логічно, послідовно й аргументовано викладати власні думки, а також застосовувати отримані знання у сфері стратегічного управління. Під час практичних занять здобувачі вищої освіти мають продемонструвати здатність визначати ключові положення досліджуваних питань, розкривати їх зміст, здійснювати аналітичні узагальнення та формулювати обґрунтовані висновки.

У процесі проведення практичних занять здійснюється оцінювання усних і письмових відповідей здобувачів вищої освіти, підготовлених ними доповідей і рефератів, активності участі в дискусіях, уміння розв'язувати практичні завдання та ситуації, а також здатності аргументовано відстоювати власну позицію та вести наукову полеміку.

Підготовка до практичних занять передбачає ґрунтовне та всебічне опрацювання навчального матеріалу. Здобувач вищої освіти повинен ознайомитися з планом практичного заняття і переліком рекомендованої літератури, наведеним наприкінці кожної теми; перевірити наявність і повноту конспекту відповідної лекції; сформулювати запитання до викладача з проблемних аспектів теми; підготувати виступи та повідомлення з актуальних питань, що виносяться на практичне обговорення.

Оцінки, отримані здобувачами вищої освіти за результатами практичних занять, ураховуються при формуванні підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «Сучасна парадигма менеджменту та її вплив на розвиток вітчизняного бізнесу» та є складовою системи комплексного оцінювання результатів навчання.

Практичне заняття 1. Нова парадигма менеджменту

Питання для семінару:

1. Навести перелік функцій менеджера в структурі управлінського процесу в організації.
2. Виділити три основні управлінські ролі менеджера.
3. Визначити місце та роль менеджера в організації.
4. Як розподілено витрати робочого часу управлінцями різного рівня?
5. Навести порівняльну характеристику основних світових систем управління.
6. Дати характеристику 10-ом якостям успішного керівника за класифікацією українського вченого В. Терещенка.
7. Розкрити суть дестимулюючих факторів, що впливають на діяльність менеджера
8. Які фактори відносяться до стимулюючих творчу діяльність керівника?
9. Вкажіть основні принципи ефективних керівників за визначенням П. Друкера.
10. Дати характеристику головним якостям менеджера.
11. Навести складові успішної роботи менеджерів.
12. Зробити порівняльний аналіз особистих якостей менеджера в Англії і США.
13. Проаналізувати структуру і динаміку використання робочого часу менеджера.
14. Розкрити сутність фахових якостей менеджера сучасного типу.
15. Якими здібностями до керівної роботи повинен володіти сучасний менеджер?
16. Якими соціально-психологічними якостями повинен володіти менеджер сучасного типу?
17. Яким, за визначенням П. Друкера, основним принципам має відповідати організація у XXI ст.

18. Системне трактування парадигми менеджменту.
19. Менеджмент творчості.
20. Розкриття сутності сучасної управлінської парадигми.

Практичні вправи

Завдання 1

На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Хмельницький м'ясокомбінат опинився у скрутному становищі. З одного боку, негативно впливають на результати його господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя людей), з іншого — поява на українському ринку значної кількості різноманітної продукції з Польщі, Фінляндії та інших країн спричиняє сильний конкурентний тиск. Відсутність прогресивної технології, яка б давала змогу покращити пакування продукції, продовжити термін зберігання призвела до витіснення продукції Хмельницького м'ясокомбінату іншими українськими виробниками аналогічної продукції. Зростання цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свої продукти, що спричиняє зниження попиту на них. Крім того, поява виробників м'ясопродуктів недержавної форми власності, рішення колишніх постачальників м'яса самостійно займатись його переробкою та реалізацією, значно ускладнило роботу підприємства.

Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої і непрямой дії. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії і вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства. Джерело [4, с. 412].

Завдання 2

В умовах кризи на підприємстві знизився рівень продуктивності праці. За умов фінансової ресурсної обмеженості, підприємство відмовилось від послуг консалтингової компанії щодо становлення системи управління якістю, через затримку в оплаті праці знизилась дисципліна - з'явилась тенденція запізень на роботу, в результаті чого керівництвом підприємства було видано інструкції щодо розроблення гнучкого графіку роботи персоналу та штрафних санкцій. Змінилась і преміювальна система, яка звелась до висловлень вдячності працівникам на нарадах. Визначте яких принципів продуктивності праці згідно Гаррінгтона Емерсона не додержувалось керівництво підприємства. Яким чином можна підвищити продуктивність праці працівників підприємства за умов ресурсної обмеженості?

Завдання 3

Розмістіть дії керівництва організації щодо планування її розвитку відповідно до етапів планування:

- формулювання мети підприємства - розширення ринку збуту м'яких іграшок на 12 % протягом 6 місців;
- контроль на виконання плану покладається на начальників відділів: маркетингу, збуту та виробництва. Звітування за результатами виконання здійснюється з 10 до 20 числа кожного місяця;
- збільшення частки внутрішнього ринку вимагає розширення виробничих потужностей та переоснащення виробничого обладнання. Збільшення частки ринку шляхом виходу на ринок Польщі потребує укладання угод з польськими партнерами або створення спільного торговельного підприємства на території Польщі;
- розширення ринку збуту шляхом завоювання частки ринку продажу декоративних іграшок - ялинкових прикрас, прикрас для шкіряних жіночих сумок або розширення ринку збуту завдяки виходу на ринок інших країн;

- розширення внутрішнього ринку є економічно вигідним, однак потребує закупівлі обладнання, якого не вистачає, навчання персоналу, розроблення рекламних проектів, створення нових торгівельних мереж.

Практичне заняття 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві

Питання для семінару:

1. Місце змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення.
3. Джерела змін: зовнішні і внутрішні.
4. Теорії пояснення джерел змін.
5. Що являє собою зміна?
6. Охарактеризуйте зміни, нововведення, перетворення.
7. Назвіть основні джерела змін: зовнішні і внутрішні.
8. Які існують теорії пояснення джерел змін.

Практичні справи

Завдання 1

Підприємство виготовляє продукцію з коротким життєвим циклом. Побудувати матричну структуру управління підприємством з метою розроблення 5 проектів, залучаючи для цього працівників відповідних функціональних підрозділів, якщо:

- кількість функціональних служб на підприємстві — 6 (проектно-конструкторське бюро, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ кадрів, виробничий відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення);
- розробка другого і третього проектів передбачає освоєння випуску нової продукції;
- розробка першого проекту передбачає освоєння нового ринку збуту для продукції підприємства;

- розробка четвертого проекту передбачає інтенсифікацію маркетингових зусиль для підвищення частки освоєного ринку збуту для старої продукції підприємства, яка знаходиться на стадії стабілізації;
- розробка п'ятого проекту передбачає модифікацію старої продукції для продовження її життєвого циклу.

Джерело [4, с. 418-419].

Завдання 2

Компанія планує розширювати виробничі потужності. Керівництво підприємства планує або закупити нове обладнання або переоснастити застаріле. Обсяги виробництва за першим варіантом складе 200 од/міс. У разі великих обсягів замовлень ймовірність складе 0,8 а ціна одиниці продукції складе 10 грн., у разі низьких - 0,2 (ціна одиниці продукції - 20 грн.). За другим варіантом рішення обсяги виробництва складуть 120 од/міс., ймовірності високого та низького обсягу замовлень визначено на рівні 0,75 та 0,25 відповідно. Ціна одиниці продукції за високої імовірності становитиме 15 грн., низьких обсягів - 25 грн. Побудуйте дерево рішень та визначте яке рішення доцільно прийняти керівнику.

Завдання 3

Заступник директора з економіки — головний бухгалтер одного з державних суднобудівних заводів Дмитро Петров — мав вирішити надто важливу проблему, яка виникла в підпорядкованому йому відділі бухгалтерії. Йому як головному бухгалтеру підпорядковувались вісім підлеглих (три жінки пенсійного віку, три жінки допенсійного віку та дві жінки 40—45 річного віку). Всі досить шановані робітниці, які відпрацювали на цьому підприємстві багато років. Кожен бухгалтер вів свій цех та відповідав за вузький відрізок роботи — був майстром своєї справи. Але якщо один з бухгалтерів хворів, його робота припинялася — ніхто не бажав та й не намагався розібратися в купі паперу, щоб не вирішувати чужі проблеми. Всі розрахунки та документація велись

вручну. Зарплата нараховувалася регулярно щомісяця плюс преміальні за виконаний у цеху план. Життя було безхмарне. Багато років головним бухгалтером працювала жінка, яку співробітники поважали та цінували, але вона пішла з підприємства за сімейними обставинами. За один рік на посаді головного бухгалтера змінилося три спеціаліста — жіночий колектив їх ігнорував та приховано бойкотував. Тому до своїх обов'язків заступника директора з економіки Дмитро вирішив додати ще й головного бухгалтера, щоб на деякий час жінки бухгалтерського відділу заспокоїлися. Це спрацювало.

Однак через декілька місяців топ-менеджмент заводу прийняв рішення про автоматизування бухгалтерії та переведення всіх документів на електронні носії. Бухгалтерів заздалегідь про це повідомили, але їх реакція була надто спокійна: по-перше, це коштувало багато грошей, яких не було на підприємстві, по-друге, як на всіх державних заводах, від слів до справи — досить тривалий проміжок часу. Але керівництво було налаштовано рішуче — і гроші знайшли, і справу почали здійснювати швидко. Для цього найняли спеціаліста з інформаційних систем, який, досконало вивчивши це питання, закупив необхідне обладнання та програмне забезпечення. Коли все було готове, настав час навчання й наполегливої праці. Однак ніхто навіть уявити собі не міг реакцію самих бухгалтерів. Вони всіляко намагалися саботувати роботу: жінки пенсійного та передпенсійного віку рішуче відмовилися працювати на цих «монстрах», бо працювали вони все життя вручну і не хочуть тепер шкодити своєму здоров'ю «радіацією». Решта бухгалтерів намагалися вчитись, але з цього нічого не виходило. Робота виконувалась лише вручну, а комп'ютери простоювали. Необхідно було вжити якихось заходів.

Яке рішення слід прийняти головному бухгалтеру у цій ситуації для нормалізації роботи відділу? Виберіть один з трьох наведених варіантів дій менеджера або запропонуйте Ваш варіант та обґрунтуйте свою відповідь.

Дмитро продовжуватиме навчання своїх підлеглих, бо вони досвідчені працівники, а він не може відмовитися від їх послуг.

Б. Дмитро проведе збори всіх робітників бухгалтерії, пояснить важливість цього заходу для заводу та попередить їх про можливі наслідки підмови.

Дмитро буде змушений звільнити трьох-чотирьох підлеглих (усіх пенсіонерів та одного спеціаліста передпенсійного віку), замість них взяти на роботу молодих бухгалтерів, які досконало володіють навичками праці на комп'ютері, а потім замінити весь персонал на молодих спеціалістів, навіть якщо на перших кроках новачкам буде надто важко.

Джерело [2, с. 32-33].

Завдання 4

Підприємство має три рівні управління та 3 функціональні підрозділи: відділ маркетингу, відділ виробництва, фінансовий відділ. У кожного керівника підрозділу є такі підлеглі 4 інженери, 2 маркетингологи, 4 бухгалтери, 4 менеджери зі збуту. Норма керованості для середньої ланки управління складає 4 особи. Визначте рівень керованості в організації та коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління.

Практичне заняття 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій

Питання для семінару:

1. Етапи становлення стратегічного менеджменту.
2. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент на вітчизняних підприємствах.
3. Становлення стратегічного менеджменту як самостійної сфери дослідження і управлінської практики.
4. Охарактеризуйте кожен з етапів становлення стратегічного менеджменту.
5. Які особливості стратегічного планування і стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах?

Практичні справи

Завдання 1

Побудуйте схему комунікаційного процесу між директором підприємства, відділом маркетингу та відділом виробництва з приводу розширення ринку збуту продукції. Виділіть основні комунікаційні ланцюги та перешкоди. Яким чином можна удосконалити комунікацій на основі використання контрольного переліку — «П'ять «С» комунікації» Р. Фалмера.

Завдання 2

До службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок, що надходять від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме добитися успішної реалізації цих вказівок, як мобілізувати на це підлеглих, як здійснити взаємодію з суміжними організаціями і т.п. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Як повинен діяти керівник в таких випадках? Якщо Ви керівник, то якому з наведених нижче варіантів дій Ви надасте перевагу?

Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію і запитати про необхідні вказівки. Б. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою на користь своєї організації, і приступити до здійснення заходів щодо мобілізації персоналу на вирішення поставлених задач.

Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і невчасним ухвалювати поспішні рішення. Тому здійснювати будь-які практичні заходи потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки. Джерело [3, с.392-393].

Завдання 3

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду управління виробництвом. Проте цим методам притаманні і ряд недоліків. У якому з наведених нижче прикладі можна побачити ці недоліки?

Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються тісні, доброзичливі відносини. Проте, при цьому у підлеглих розвивається сильне відчуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники вислуховуватимуть думку кожного підлеглого, вони витратять багато часу на домовленості, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим, може трапитися так, що керівники будуть не в змозі своєчасно втілити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

Якщо керівники дуже часто вдаватимуться до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть уникати перших, будуть радитися із старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з керівництвом.

Джерело [3, с.485].

Розв'язання типових задач

ЗАДАЧА 1

Використання методу платіжної матриці

Організація має 3 альтернативи інвестування своїх коштів:

- 1) у фірму по виробництву товарів для відпочинку;
- 2) в енергетичну компанію;
- 3) у фірму по виробництву продуктів харчування.

При реалізації кожної з альтернатив можливе виникнення двох ситуацій:

- 1) високі темпи інфляції;
- 2) низькі темпи інфляції.

Імовірності виникнення зазначених ситуацій складають відповідно 0,3 і 0,7. Розраховані ефекти від реалізації кожної альтернативи наведені в таблиці:

Альтернативи інвестування коштів	Можливий рівень інфляції	
	Високий ($p=0,3$)	Низький ($p=0,7$)
1) виробництво товарів для відпочинку	-10000	+50000
2) енергетична компанія	+90000	-15000
3) виробництво продуктів харчування	+30000	+25000

Якій з альтернатив інвестування коштів слід віддати перевагу?

Розв'язок

Розрахуємо очікувані ефекти від реалізації кожної альтернативи:

$$EV1 = 0,3(-10000) + 0,7(+50000) = 32000$$

$$EV2 = 0,3(+90000) + 0,7(-15000) = 16500$$

$$EV3 = 0,3(+30000) + 0,7(+25000) = 26500$$

Перша альтернатива має найбільший очікуваний ефект, тому організація має інвестувати кошти у фірму по виробництву товарів для відпочинку.

ЗАДАЧА 2

Використання методу «дерева рішень»

Фірма має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення своєї діяльності:

- 1) вкласти кошти в придбання нової фірми;
- 2) вкласти кошти в розширення існуючих виробничих потужностей;
- 3) покласти гроші на депозитний рахунок у банк.

В процесі реалізації кожної альтернативи можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;

- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1=0,5$; $p_2=0,3$; $p_3=0,2$.

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована фірмою (див. рис.).

Розв'язок

Для вибору кращої альтернативи, фірма зібрала необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рисунку:

Аналіз графіку починаємо просуюваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

4)

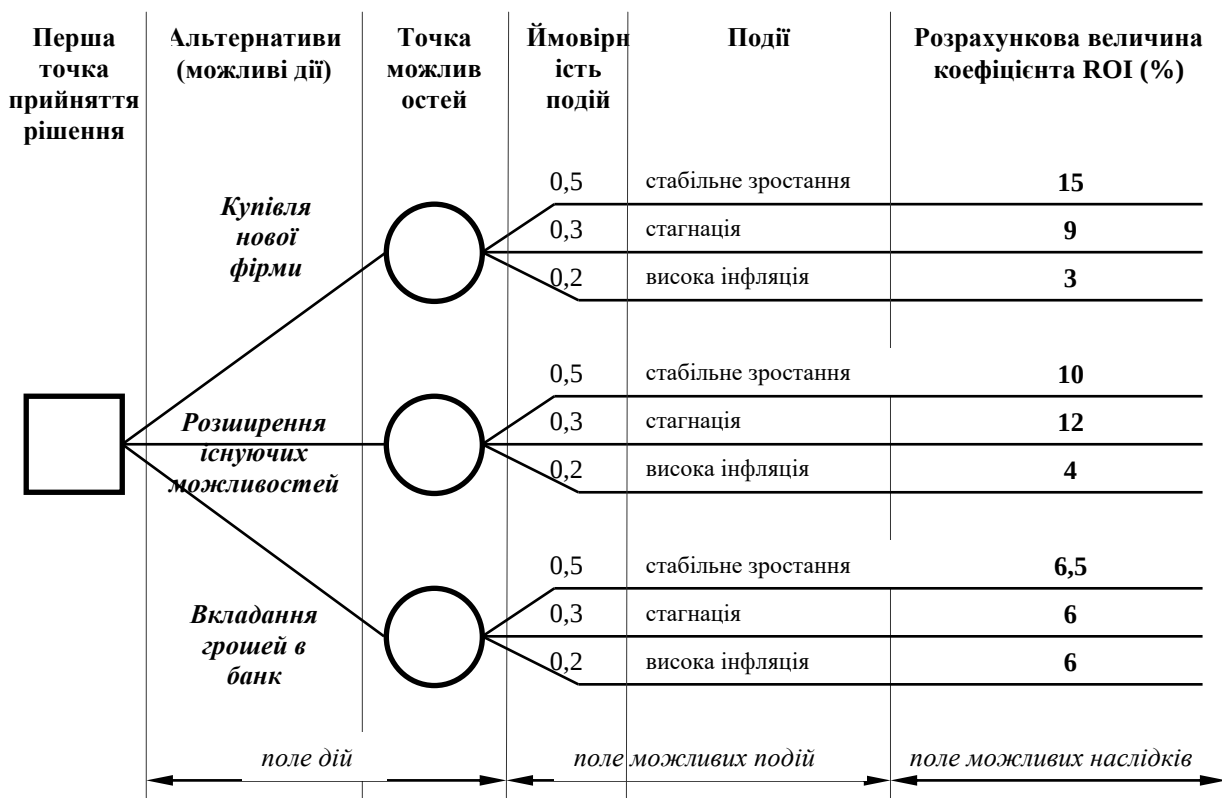


Рис. Графік «дерева рішення» в задачі інвестування коштів фірми

У нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI.

ЗАДАЧА 3

Використання критеріїв теорії статистичних рішень

Існує 3 можливих варіанта вибору вирощуваної сільськогосподарської культури (пшениця, жито, ячмінь), які за різних погодних умов (посушливе, нормальне, холодне літо) дають різну врожайність (див. табл.)

Сільськогоспод арська культура	Погодні умови		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	23	35	12

жито	15	30	25
ячмінь	40	20	10

Необхідно визначити, яку культуру слід висівати за умови повної відсутності інформації про майбутні стани погоди.

Розв'язок

Розглянемо рішення цієї задачі з використанням критеріїв теорії статистичних рішень.

1. Критерій песимізму.

Культура	<i>Погодні умови</i>			minR_{ij}
	посушли ве літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	12
жито	15	30	25	15
ячмінь	40	20	10	10

$$\max (\min R_{ij}) = 15$$

i j

Висівати слід жито (друга стратегія).

2. Критерій оптимізму.

Культура	<i>Погодні умови</i>			maxR_{ij}
	посушли ве літо	нормальне літо	холодне літо	
пшениця	23	35	12	35
жито	15	30	25	30
ячмінь	40	20	10	40

$$\max (\max R_{ij}) = 40$$

i j

За даним критерієм висівати слід ячмінь (третя стратегія).

3. Критерій коефіцієнту оптимізму (припустимо, що особа, яка приймає рішення вважає себе на 60% песимістом і на 40% оптимістом)

$$\text{Пшениця: } 12 * 0,6 + 35 * 0,4 = 21,1$$

$$\text{Жито: } 15 * 0,6 + 30 * 0,4 = 21,0$$

$$\text{Ячмінь: } 10 * 0,6 + 40 * 0,4 = 22,0$$

Висівати слід ячмінь (третя стратегія).

4. Критерій Лапласа. (відповідно до умов задачі, відсутня будь-яка інформації про імовірність настання того чи іншого стану погоди.

У такому випадку: $P_1 = P_2 = P_3 = 1/3$)

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації кожної альтернативи:

$$\text{Пшениця: } 23 * 1/3 + 35 * 1/3 + 12 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Жито: } 15 * 1/3 + 30 * 1/3 + 25 * 1/3 = 70/3$$

$$\text{Ячмінь: } 40 * 1/3 + 20 * 1/3 + 10 * 1/3 = 70/3$$

Стратегії за даним критерієм рівнозначні і зробити вибір найкращої неможливо.

5. Критерій жалю.

Розрахуємо матрицю втрат за формулою:

$$V_{ij} = \max_j R_{ij} - R_{ij}$$

j

Культура	<i>Погодні умови</i>		
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо
пшениця	40-23=17	35-35=0	25-12=13
жито	40-15=25	35-30=5	25-25=0
ячмінь	40-40=0	35-20=15	25-10=15

Нова матриця втрат має вигляд:

Культура	<i>Погодні умови</i>			maxV_{ij}
	посушливе літо	нормальне літо	холодне літо	

пшениця	17	0	13	17
жито	25	5	0	25
ячмінь	0	15	15	15

Найкращою є та стратегія, яка забезпечує мінімальні втрати, тобто відповідає формулі:

$$\min (\max B_{ij})$$

$$j \quad i$$

У нашій задачі висівати потрібно ячмінь (третя стратегія).

ЗАДАЧА 4

Використання методів теорії ігор

Дві компанії Y і Z, які конкурують у сфері збуту однакової продукції з метою збільшення обсягів продажу розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y:

- Y1 (зменшення ціни продукції);
- Y2 (підвищення якості продукції);
- Y3 (пропонування покупцям більш вигідних умов продажу).

Компанія Z :

- Z1 (підвищення витрат на рекламу);
- Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
- Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Розраховані можливі обсяги продажу продукції фірмою Y при застосуванні можливих пар стратегій наведені у платіжній матриці гри (див. табл.)

Стратегії	Стратегії Z		
Y	Z1	Z2	Z3
Y1	6	4	9
Y2	9	3	2
Y3	7	1	5

Необхідно визначити верхню і нижню ціну гри та знайти сідлову точку.

Розв'язок

Нижня ціна гри визначається шляхом відбору мінімальних значень по кожному рядку, а потім вибору серед них максимального значення

$$\alpha = \max (\min A_{ij})$$

У нашому прикладі $\alpha = 4$

Верхня ціна гри визначається шляхом відбору в кожному стовпці максимального числа, а потім вибору з цих значень мінімального $\beta = \min (\max A_{ij})$

У нашому прикладі $\beta = 4$

Оскільки $\alpha = \beta = 4$, то платіжна матриця має сідлову точку ($Y_1; Z_2$) і гра вирішується в чистих стратегіях (оптимальна стратегія компанії Y – Y_1 , оптимальна стратегія компанії Z – Z_2).

ЗАДАЧА 5

Використання методів експертних оцінок

Фірма планує розпочати виробництво нового товару. Співробітники відділу маркетингу виділили 5 ключових факторів успіху, спираючись на які вони можуть оцінити конкурентне становище фірми. Однак для цього вони мають спочатку визначити значущість кожного ключового фактору успіху відносно інших з набору, що розглядається. Оскільки думки спеціалістів щодо цього не співпадають, необхідно, спираючись на дані, наведені в таблиці, визначити значущість різних факторів і з'ясувати, якому фактору слід приділити найбільше уваги:

Ключові фактори успіху	Маркетологи					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Розв'язок

Цю задачу слід розв'язувати за допомогою методу вагових коефіцієнтів.

Загальну думку експертів S_i по i -й ознаці розраховують за формулою:

$$m$$

$$S_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} / m$$

$$j=1$$

де a_{ij} - ваговий коефіцієнт, який надав j -й експерт i -й ознаці;

j - номер експерта;

i - номер ознаки;

m - кількість експертів, що оцінюють i -ту ознаку.

Чим більша величина S_i , тим більша важливість цієї ознаки.

Ключові фактори успіху	Маркетологи						S_i
	1	2	3	4	5	6	
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.33
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.23
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.20
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.12
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.12
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Таким чином, найбільше уваги слід приділити якості нового товару, оскільки вона є його найбільш важливою ознакою.

Практичне заняття 4. Підходи до розробки стратегій організацій у кризових та особливих умовах

Питання для семінару:

1. Особливості антикризового управління.
2. Стратегії антикризового управління.
3. Етапи антикризового управління та уникнення банкрутства.
4. Розкрийте методологічні основи антикризового управління .
5. Дайте характеристику елементам економічної стратегії агропромислового підприємства.
6. Розкрийте класифікацію стратегій з погляду економічного зростання.
7. Назвіть етапи антикризового управління?

Розв'язання типових задач

ЗАДАЧА 1

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на основі показників його господарсько-фінансової діяльності.

Вихідна інформація щодо показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств та результатів опитування групи експертів стосовно впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їх конкурентоспроможності наведено відповідно в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств у розрахунковому році, %

Показник	Виробниче підприємство		
	«Джерело»	«Старт»	«Явір»
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції вироблюваної за довгостроковими договорами	30	60	50

Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через відсутність матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості обіговими коштами	80	82	70
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

1. Аналітично оцінити рівень конкурентоспроможності зазначених підприємств на основі показників їх господарсько-фінансової діяльності в розрахунковому році.
2. Для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.
3. Запропонувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків діяльності зазначених підприємств.

Таблиця 2

Ступінь впливу окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу, бали
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення та управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Розв'язок

У таблиці 1 перший показник належить до виробничого менеджменту. Другий, третій і четвертий відбивають такий аспект управління як маркетинг і комерційна діяльність. П'ятий і шостий показники – кадровий менеджмент. Сьомий – матеріально-технічне забезпечення виробництва. Восьмий, дев'ятий і десятий – фінансовий менеджмент.

Рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства «Джерело»:

$$90 \cdot 6 + 30 \cdot 8 + 20 \cdot 8 - 10 \cdot 8 + 120 \cdot 4 - 10 \cdot 4 - 5 \cdot 2 + 80 \cdot 10 + 12 \cdot 10 + 15 \cdot 10 = 2360$$

Рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства «Старт»:

$$85 \cdot 6 + 60 \cdot 8 + 15 \cdot 8 - 20 \cdot 8 + 95 \cdot 4 - 5 \cdot 4 - 0 \cdot 2 + 82 \cdot 10 + 8 \cdot 10 + 20 \cdot 10 = 2410$$

Рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства «Явір»:

$$95 \cdot 6 + 50 \cdot 8 + 10 \cdot 8 - 20 \cdot 8 + 105 \cdot 4 - 15 \cdot 4 - 10 \cdot 2 + 70 \cdot 10 + 10 \cdot 10 + 18 \cdot 10 = 2210$$

Таким чином, отримали найбільший рівень конкурентоспроможності у підприємства «Старт», найнижчий – у підприємства «Явір».

ЗАДАЧА 2

Обчислення загального показника конкурентоспроможності окремих фірм, що діють на українському ринку.

Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності кількох зарубіжних фірм, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС (таблиця).

Таблиця 1

Матриця конкурентоспроможності зарубіжних фірм, які діють на українському ринку установчо-виробничих АТС

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт значущості чинника	Рейтинг чинника успіху фірми					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Продажна ціна	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канал збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Міністерства зв'язку України	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04	1	2	3	4	4	3
Разом	1,00	×	×	×	×	×	×

Рейтинг за показником «Портфель товарів» визначається відповідно до наявності в асортименті продукції фірми великих, середніх і малих АТС та додаткових послуг.

Рейтинг наявності сертифікатів встановлюється в межах від 0 до 2 і дорівнює: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти фірми; 2 – вся продукція фірми сертифікована згідно з чинним законодавством України.

Визначити:

- 1) узагальнений показник конкурентоспроможності кожної фірми;
- 2) найвищий і найнижчий її рівень серед конкуруючих на українському ринку фірм.

Розв’язок:

Обчислюємо індекс конкурентоспроможності кожної фірми за формулою:

$$I_k = \sum O_{bi} * K_{vi},$$

де O_{bi} – бальна оцінка i -го ключового фактору успіху;

K_{vi} – коефіцієнт вагомості i -го фактору успіху.

- Індекс конкурентоспроможності Alcatel:

$$4*0,3 + 2*0,2 + 3*0,2 + 4*0,1 + 4*0,1 + 2*0,06 + 1*0,04 = 3,16 \text{ (балів)}$$

- Індекс конкурентоспроможності ATTIS Telecom:

$$3*0,3 + 4*0,2 + 1*0,2 + 3*0,1 + 4*0,1 + 1*0,06 + 2*0,04 = 2,74 \text{ (балів)}$$

- Індекс конкурентоспроможності Kapsch:

$$3*0,3 + 3*0,2 + 3*0,2 + 3*0,1 + 3*0,1 + 2*0,06 + 3*0,04 = 2,94 \text{ (балів)}$$

- Індекс конкурентоспроможності Zucent Technologies:

$$3*0,3 + 4*0,2 + 2*0,2 + 4*0,1 + 3*0,1 + 1*0,06 + 4*0,04 = 3,02 \text{ (балів)}$$

- Індекс конкурентоспроможності Panasonic:

$$3*0,3 + 4*0,2 + 2*0,2 + 3*0,1 + 1*0,1 + 0*0,06 + 4*0,04 = 2,66 \text{ (балів)}$$

- Індекс конкурентоспроможності Siemens:

$$4*0,3 + 3*0,2 + 2*0,2 + 2*0,1 + 3*0,1 + 2*0,06 + 3*0,04 = 2,94 \text{ (балів)}$$

Таким чином, виявили, що підприємство Alcatel є найбільш конкурентоспроможним на українському ринку, а підприємство Panasonic –

найменш конкурентоспроможним, що відображують узагальнені індекси конкурентоспроможності.

ЗАДАЧА 3

Визначення конкурентоспроможності продукції за індексом задоволення потреб споживачів.

Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130. Достатнє уявлення про їх конкурентоспроможність на вітчизняному ринку дають розрахунки зведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

Розрахувати інтегральний індекс задоволення потреб споживачів за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні показники наведено у таблиці.

Коефіцієнт вагомості встановлено відносно до числа 10.

Рівень задоволення потреб споживачів у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10.

Таблиця 1

Вихідні показники окремих видів вагів для розрахунків зведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рівень задоволення потреб споживачів, балів					
		Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
		Еталон	Вироблені фірмою	Еталон	Вироблені фірмою	Еталон	Вироблені фірмою
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживчі							
Надійність (дієздатність шкали)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2

Довговічність (міцність і некорозійність металу)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні							
Продажна ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Розв'язок

Зведений груповий індекс розраховується по формулі:

$$I_{св.гр.} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{об.сп} k_{ei}}{\sum_{i=1}^n O_{об.эт} k_{ei}},$$

де $O_{об.сп}$ – рейтингова оцінка в балах продукції власного виробництва по десятибальній шкалі;

$O_{об.эт}$ – рейтингова оцінка в балах продукції-еталона по тій же системі;

k_{ei} – коефіцієнт вагомості i -го показника, установленого відносно числа 10;

Рівень конкурентоспроможності буде вище в продукції з більшим по величині інтегральним коефіцієнтом задоволення потреб покупців.

Інтегральний коефіцієнт задоволення потреб покупців вагів побутових ДВП-5М:

$$I_{св.гр.} = \frac{6,2*8 + 6,1*9 + 6,4*6 + 7,6*4 + 7,1*3 + 5,6*2 + 8,2*6 + 5,9*4 + 5,1*2 + 2,7*3}{8*8 + 7*9 + 6*6 + 8*4 + 8*3 + 6*2 + 6*6 + 6*4 + 5*2 + 3*3} = \frac{296,9}{310} = 0,958$$

Інтегральний коефіцієнт задоволення потреб покупців вагів побутових НПП-2:

$$I_{св.гр} = \frac{5,8*8+5,6*9+5,6*6+6,4*4+6,4*3+2,4*2+9*6+5,8*4+5,2*2+2,1*3}{7*8+6*9+7*6+8*4+8*3+6*2+7*6+6*4+7*2+3*3} =$$

$$= \frac{273,9}{318} = 0,861$$

Інтегральний коефіцієнт задоволення потреб покупців вагів підлогових ДВП-130:

$$I_{св.гр} = \frac{5,2*8+6,2*9+5,8*6+6,2*4+6,1*3+5,8*2+7,1*6+3,8*4+5,8*2+2*3}{8*8+7*9+7*6+8*4+7*3+6*2+7*6+5*4+7*2+3*3} =$$

$$= \frac{262,3}{319} = 0,822$$

Таким чином, найбільш конкурентоспроможними на ринку є ваги побутові ДВП-5М.

Змістовий модуль 2. Менеджмент якості

Практичне заняття 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації

Питання для семінару:

1. Основні підходи до розуміння мотивації.
2. Характеристика моделей систем мотивації праці у ринковій економіці.
3. Схарактеризуйте відомі вам підходи до мотивації.
4. Що таке соціальна політика підприємства та які її цілі?
5. Охарактеризуйте моделі систем мотивації праці у ринковій економіці.

Практичні вправи

Завдання 1

Наталя Іванова - менеджер відділу продажів у великій торговельній компанії «ТАЗЕ». Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту. Наталя задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла. У зв'язку з цим у Наталі знизилася мотивація. Її керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в

Наталі практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно. Її поведінка на нарадах більше мала деструктивний характер, і вона не приховувала свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність і мотивація спостерігаються досить високі. Але разом з тим, професійні дані Наталі вищі, ніж у інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Наталею, але необхідно, щоб Наталя змінила своє ставлення до компанії та до роботи.

Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Наталі спрямовувалися на користь розвитку «ТАЗЕ». Джерело [2, с. 23-24].

Завдання 2

Розрахуйте значення мотивації працівника підприємства за формулою моделі мотивації за Врумом та визначте який комплекс мотиваційних заходів є важливішим для працівника. Робітник працює понаднормово виготовляючи замість 10 од продукції за добу 15. Рівень його заробітної плати за одиницю продукції складає 5 грн/од. Крім того працівник сподівається на підвищення до начальника бригади, заробітна плата якого складає 70 грн/добу. Однак робітник за результати своєї діяльності отримав премію у розмірі 300 грн. за місяць. Кількість робочих днів на місяць - 24.

Завдання 3

Розрахуйте загальну ефективність мотивації праці за моделлю Портера-Лоулера, якщо комбінація внутрішніх та зовнішніх винагород складає - компенсаційний пакет за проїзд у громадському транспорті у розмірі 300 грн. на місяць, заробітна плата - 2000 грн., відсоток за обсяги продажу продукції - 3%, обсяг продажу даного працівника складають - 1000грн за перший тиждень, 2200 грн. за другий тиждень, 1500 грн. за третій тиждень, 3000 грн. за третій тиждень. Щодо потреб розглядуваного працівника: плата за квартиру на місяць

складає 200 грн., на побутові потреби працівнику необхідно 1000 грн. на місяць.

Практичне заняття 6. Методологія управління персоналом організації

Питання для семінару:

1. Персонал і трудовий потенціал організації.
2. . Філософія організації.
3. Кадрова політика.
4. Маркетинг персоналу і кадрове планування.
5. Оптимізація Обґрунтуйте роль і значення управління персоналом як науки.
6. У чому полягає різниця між поняттями „трудові ресурси”, „персонал”, „кадри”?
7. Розкрийте зміст концепцій „управління кадрами”, „управління персоналом”, „менеджмент персоналу”, „управління людськими ресурсами”.
8. Наведіть основні ознаки структурування персоналу організації.
9. Розкрийте сутність нормативного, штатного, фактичного складу працівників.
10. Розкрийте сутність понять «посада», «професія», «кваліфікація».
11. Розкрийте сутність управління персоналом, наведіть основні функції.

Практичні вправи

Завдання 1

Побудуйте продуктову організаційну структуру управління підприємства, якщо підприємство займається виробництвом таких видів продукції: посуд з кришталю: вази, підсвічники, бокали; посуд з кераміки: сервізи, керамічні колекційні фігурки; металеві каструлі та приладдя для готування страв: черпаки, ложки. Крім цього у підприємства обов'язково має бути планово-

економічного відділ, відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів.

Завдання 2

ТОВ «XXX» має лінійно-функціональну структуру управління. За вертикальним розподілом праці до керівників підприємства належать: директор підприємства, керівники підрозділів: планово-економічного відділ, відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів. Крім того підприємство у своєму складі має: відділ логістичного забезпечення, відділ PR, службу технічного контролю, Цех №1, Цех №2, центр розвитку кар'єри, аудиторську службу. Визначте повноваження кожного керівника організації за скалярним ланцюгом.

Завдання 3

До керівників підприємства належать: директор підприємства, керівники підрозділів: планово-економічного відділ, відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів. Крім того підприємство у своєму складі має: відділ логістичного забезпечення, відділ PR, службу технічного контролю, Цех №1, Цех №2, центр розвитку кар'єри, аудиторську службу. У кожному підрозділі середньої ланки управління працівників об'єднано у робочі групи, які очолюються відповідними керівниками. До цих робочих груп входять: 4 інженери, 5 технологів, 2 маркетингологи, 3 бухгалтери, 20 робітників, 2 фінансисти, 4 менеджери зі збуту, 2 менеджери з закупівель, 3 менеджери з управління кадровим складом, 4 інтерв'юери. Побудуйте організаційну структуру управління підприємством. Розрахуйте співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу.

Завдання 4

До повноважень керівника виробничого відділу належать: розроблення графіку виробництва продукції протягом місяця, затвердження плану виробництва продукції, розподіл обов'язків між начальниками цехів, розробка

графіку робіт робітників, розподіл робіт між керівниками бригад. Визначте які з повноважень зазначеного керівника доцільно делегувати. Які перешкоди можуть виникнути під час делегування повноважень?

Завдання 5

На підприємстві згідно з лінійно-функціональною структурою управління є 33 структурних відділи з кількістю працюючих 210 чоловік. На управління витрачається 230 000 грн за рік. Прийняті управлінські рішення на всіх рівнях дають визначений соціально-економічний ефект за рік — 470 000 грн. Необхідно розрахувати річну ефективність щодо організації управління.

Джерело [1, с. 67].

Завдання 6

Обсяг реалізованої продукції підприємства складає 10000 од./міс, ціна одиниці продукції - 20 грн. загальна чисельність персоналу системи управління підприємства - 34 особи. Витрати на виробництво включають: витрати на сировину та матеріали - 10 грн/од., заробітна плата робітників - 10 грн/од., витрати на електроенергію та технологічні цілі - 2000 грн. на місяць. Витрати на збут - 1000 грн. на місяць. Витрати на заробітну плату управлінського персоналу становлять 10 000 грн на місяць, витрати на відрядження протягом року - 15 000 грн. Визначте ефективність та економічність праці в системі управління за рік.

Завдання 7

Обсяг реалізованої продукції підприємства складає 10000 од./міс, ціна одиниці продукції - 20 грн. Загальна чисельність персоналу системи управління підприємства - 34 особи. Витрати на підвищення кваліфікації, і перепідготовку/підготовку керівного складу та менеджерів протягом року складають - 45 000 грн. Визначте співвідношення витрат на організацію і забезпечення управління до загальної кількості виробленої продукції. Охарактеризуйте ефективність обсягу витрат на управлінський персонал.

Практичне заняття 7. Методологічні засади управління якістю

Питання для семінару:

1. Основоположні поняття в галузі управління якістю.
2. Принципи та методи управління якістю.
3. Методи управління якістю.
4. Методи кваліметрії в управлінні якістю
5. Методологічні підходи до управління якістю.
6. У чому сутність управління якістю?
7. Охарактеризуйте принципи управління якістю.
8. Які методи управління якістю існують?
9. Розкрийте методологічні підходи до управління якістю.

Практичні вправи

Імітаційна вправа

Користуючись «народними» методами, визначити якість запропонованих взірців товарів.

1. Пояснити:

1) Які показники, обумовлені нормативними документами, що регламентують якість, задіяні в «народній» методиці?

2) Яку категорію якості даного товару на підставі названих показників Вам довелося встановити?

2. Переглянути Відеокейс «Як перевірити якість продуктів харчування».

Користуючись матеріалом відеоекейсу, дати відповіді на наведені вище питання. Інформація щодо «народних» методів визначення якості товарів Якщо розтопити шматочок вершкового масла в теплій горілці й вона помутніє – перед вами фальсифікат. У справжньому меді вода відсутня. Якщо опустити в мед на 8-10 хвил. шматочок хліба, то в нерозбавленому меді хліб затвердіє. Якщо хліб розм'якшується, то в нього добавлено цукровий сироп. Якщо до меду з водою

додати краплину йоду, і розчин посиніє, мед містить борошно або крохмаль. Якщо розчинити мед у воді (1: 2), то розчин фальсифікованого меду буде каламутним, через деякий час на дно випаде осад. Якщо при додаванні до меду оцтової есенції розчин зашипить – в меді є крейда. Якщо в 5-10-відсотковому водному розчині меду при додаванні невеликої кількості ляпісу випадає білий осад, – до меду був доданий цукор. Якщо в півлітрову банку налити води і розчинити в ній столову ложку солі, а потім опустити в розчин куряче яйце і воно опуститься на дно, – яйце свіже; якщо ж яйце середній свіжості – буде плавати посередині банки; якщо ж яйце спливе – несвіже настільки, що в їжу не годиться.

Ситуаційні задачі Розв'язати ситуаційні задачі, користуючись нормативними документами, що регламентують якість:

- 1) Законом України «Про захист прав споживачів»;
- 2) Правилами роздрібної торгівлі продовольчими товарами;
- 3) Правилами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами.

Ситуаційна задача 1

Громадянка Ворона В. О. 12 лютого в магазині «Продукти» ФОП Майборода В. К. відмовилася від оплати в молочному відділі 485 г нефасованої сметани 20% жирності. Мотив відмови від товару: продавець накладала сметану в індивідуальну упаковку, тримаючи її над транспортною тарою із сметаною. Після зважування продавець виявила, що вага сметани в індивідуальній упаковці 540 г в той час, як покупець замовила не більше 500 г. Залишки сметани продавець відібрала з індивідуальної упаковки за допомогою чистого інвентарю й повернула в транспортну тару. Чи права громадянка Ворона В.О.? Відповідь обґрунтувати.

Ситуаційна задача 2

Громадянин Іванча С. П. 31 січня о 12-15 придбав в магазині № 234 ТОВ «АТБ-маркет» сел. Слобожанське Харківської обл. фасоване цукрове печиво

«До кави» в паперовій індивідуальній упаковці в кількості 4 одиниці. 31 січня 0 14-25 він повернувся до магазину з вимогою повернути йому гроші за печиво, оскільки при його розпакуванні вдома у покупця виявилось, що в 3-х упаковках печиво має розпливчастий візерунок, а в одній – є підгорілі одиниці товару. Чи правомірна вимога громадянина Іванчі С. П.? Відповідь обґрунтувати.

Ситуаційна задача 3

10 березня до магазину «Тканини» ФОП Варецька О. В. звернулася громадянка Кулешова Ю. В. з проханням повернути гроші за відріз вовняної костюмної тканини довжиною 0,7 м, придбаної в даному магазині 27 лютого. Мотив скарги: вдома громадянка Кулешова Ю. В. виявила наявність на тканині хазового кінця. Чек покупець надала. Продавець відмовила в поверненні грошей. Для врегулювання конфлікту було запрошено представника адміністрації магазину. Прокоментувати можливі варіанти розв'язання ситуації. Відповідь обґрунтувати

Ситуаційна задача 4

Громадянка Якубець Л. В. 13 липня під час розпродажу придбала в магазині «Взуття» ФОП Кузьмічов Б. А. пару демісезонних чобіт. 22 листопада Якубець Л. В. звернулася до магазину з проханням обміняти придбану пару чобіт на іншу, оскільки після початку експлуатації в товарі відклеївся підбор на правому чоботі. На звернення громадянки Якубець Л. В. та пред'явлений нею товарний чек продавець магазину відповіла, що не може задовольнити побажання покупця, оскільки гарантійний термін на взуття магазину – 30 днів з моменту покупки, та й в продажу відсутній даний товар. Вирішити конфліктну ситуацію. Відповідь обґрунтувати.

Ситуаційна задача 5

Громадянка Баланчук І. Л. 10 січня звернулася до магазину «Затишок» з проханням обміняти комплект постільної білизни. Мотив відмови від товару:

комплект не відповідає кольоровій гамі спальні споживачки й був придбаний в даному магазині її сином 30 грудня як подарунок на Новий Рік. Чек покупець надала, проте продавець відмовила, пославшись на те, що товар якісний і не підлягає обміну. Прокоментувати можливі варіанти розв'язання ситуації. Відповідь обґрунтувати.

Практичне заняття 8. Сертифікація продукції і систем якості

Питання для семінару:

1. Загальні положення підтвердження відповідності продукції та систем управління якістю.
2. Стандартизація.
3. Сертифікація.
4. Переваги сертифікованої продукції.
5. Розкрийте загальні положення підтвердження відповідності продукції та систем управління якістю.
6. Назвіть основні складові стандартизації.
7. Для чого призначена сертифікація?
8. Назвіть переваги сертифікованої продукції.

СР 1. Розгляд загальних правил і порядку проведення робіт з сертифікації.

1. Скласти схему проведення сертифікації.
2. Ознайомитися з правилами сертифікації продукції.
3. Охарактеризувати порядок проведення робіт з сертифікації продукції.

СР 2. Знайомство з Державною системою УкрСЕПРО.

1. Види діяльності і нормативні документи УкрСЕПРО.
2. Структура системи і функції її органів та осіб.
3. Основні принципи та загальні правила Системи УкрСЕПРО ДСТУ 3410-96.

СР 3. Знайомство з атестацією виробництва та вимогами до нормативних документів на продукцію, що сертифікується.

1. Вимоги до атестованого виробництва. ДСТУ 3414-96.
2. Порядок атестації виробництва та технічний нагляд за ним ІСНД 50006-93.
3. Вимоги до нормативних документів на продукцію, що сертифікується. ІСНД 50034-94.

СР 4. Вивчити механізми сертифікації.

1. Вибір механізмів сертифікації.
2. Етапи сертифікації систем якості і сертифікації продукції.
3. Дії, які належить робити покупцеві стосовно постачальника, що має сертифіковану систему якості.
4. Нормативні документи з сертифікації Р 50-005-93, ГОСТ Р 51000.5- 96, ДСТУ 3410, 3411, 3412, 3413, 3414, 3415, 3416, 3417, 3418, 3419, 3420-96.

СР 5. Міжнародні організації з сертифікації.

1. Значення ООН з питань сертифікації.
2. Європейські організації з сертифікації.
3. Участь України в роботах міжнародних організацій з сертифікації

Розв'язання типових задач

ЗАДАЧА 1

Підприємство випускає 1000 одиниць товару при собівартості 10 грн., а продає за ціною 15 грн. Передбачається збільшення продажів за рахунок 20% знижки. Скільки потрібно продати одиниць товару, щоб отримувати ті ж 5000 грн. прибутку? І чи вигідна для підприємства така форма зацікавленості?

Розв'язок

Прибуток підприємства:

$$П = (Ц - С) * Q$$

$$5000 = (15 - 10) * 1000.$$

При зниженні ціни на 20% вона складатиме:

$$15 - 15 * 0,2 = 15 - 3 = 12.$$

Тоді:

$$5000 = (12 - 10) * Q.$$

Звідки:

$$Q = 5000 / 2 = 2500.$$

Для отримання такого ж прибутку підприємство буде 2500 одиниць товару, а при незмінному рівні виробництва підприємство отримає всього 3000 грн. прибутку, а це майже в 2 рази менше. Така форма підприємству не вигідна.

ЗАДАЧА 2

Фірма-монополіст продає 1 млн. одиниць товару на рік по ціні 8 грн за одиницю. Спеціаліст з маркетингу запропонував стратегію зниження ціни та розширення обсягу продаж. Тим самим збільшити виручку від реалізації.

Залежність між величиною попиту на товар і його ціною зображена на рисунку.

Після експертизи розрахунку спеціаліста з маркетингу звільнили. За що звільнили маркетолога?

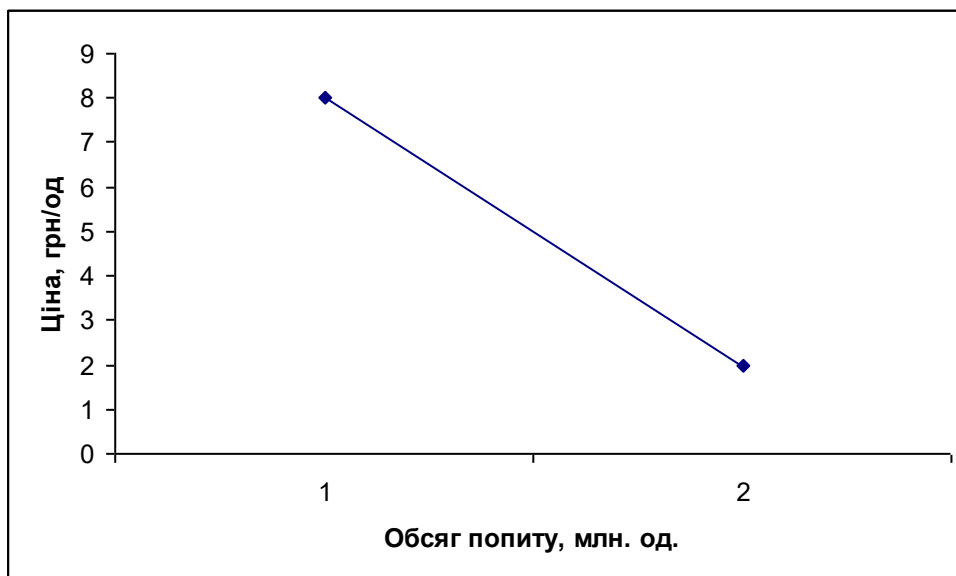


Рисунок. Залежність між попитом і ціною

Розв'язок

На малюнку представлена залежність попиту від ціни. За первісними даними виручка складала:

$$8 \text{ млн. од.} * 1 \text{ грн./од} = 8 \text{ млн. грн.}$$

Після пропозиції маркетолога по зменшенню ціни та збільшенню обсягу продажу виручка складе:

$$2 \text{ млн. од.} \cdot 2 \text{ грн./од} = 4 \text{ млн. грн.},$$

що в два рази менше ніж було раніше. Залежність на графіку не дає більшої виручки при усіх комбінаціях зниження ціни і підвищення обсягу продаж. Попит є нееластичним. Це можна підтвердити за допомогою розрахування цінової еластичності попиту:

$$E = \frac{(Q_1 - Q_2) : (Q_1 + Q_2)}{(P_2 - P_1) : (P_1 + P_2)} = \frac{(1 - 2) : (2 + 1)}{(8 - 2) : (8 + 2)} = \frac{-1 \cdot 10}{3 \cdot 6} = \frac{-10}{18} = -0,555 < 1.$$

Крім того, слід враховувати, що фірма є монополістом, тому зниження ціни у 4 рази не є розумним рішенням у нашому випадку. Маркетолог виявився не досить компетентним у даних питаннях, за що й поплатився робочим місцем.

Практичне заняття 9. Екологічний менеджмент

Питання для семінару:

1. Поняття екологічного менеджменту.
2. Досвід запровадження концепції екологічного менеджменту в Україні та світі.
3. Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності.
4. Що таке екологічний менеджмент?
5. Охарактеризуйте загальні методологічні засади екологічного управління та екологічного менеджменту.
6. Назвіть основні принципи екологічного менеджменту.
7. Розкрийте міжнародні стандарти систем екологічного менеджменту.
8. Які шляхи формування екологічного менеджменту в Україні?
9. Охарактеризуйте принципову схему впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.
10. Особливості застосування основних понять та термінів.

11. Класифікація екологічного управління: за суб'єктом управління; за органом управління; за формами управління; за сферою управління; за екологічним середовищем; за об'єктом управління; за методами управління.
12. Основні функції екологічного управління.
13. Облік та ведення кадастрів природних ресурсів;
14. Планування використання та охорона природних ресурсів;
15. Розподіл та перерозподіл природних ресурсів;
16. Контроль за використанням та охороною природних ресурсів;
17. Просторово-територіальна належність природних об'єктів;
18. Вирішення спорів про право використання природних ресурсів.

Практичне заняття 10. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі

Питання для семінару:

1. Проаналізуйте зміст поняття “дискредитація етики” в ХХ ст.
2. Охарактеризуйте процес “реабілітації етики” в другій половині ХХ ст.
3. В чому полягає суть “дискусії про цінності”?
4. Яку роль відіграє “принцип відповідальності” в розвитку сучасної етики (ділової етики)?
5. Дайте означення та проаналізуйте категоричний імператив Г. Йонаса.
6. В чому суть діяльності Центру Г. Йонаса?
7. Проаналізуйте комунікативну філософію (етику) як методологічну та аксіологічну основу ділових відносин сучасної епохи.
8. Як впливає процес глобалізації на розвиток бізнесу та менеджменту?
9. Проаналізуйте зміст зростання особистісних факторів ділових відносин?
10. Дайте означення поняття “особистість”.
11. Охарактеризуйте ділові відносини як психологічну проблему.

12. Як впливають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості на ефективність ділових відносин?

13. Дайте означення понять “статус”, “позиція”, “роль” особистості в соціальній групі (колективі).

14. Охарактеризуйте ділові відносини як етичну проблему.

15. Здійсніть аналіз психологічних та етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту.

16. Прокоментуйте вислів “XX вік – вік технологій, XXI вік – вік психології та етики”.

17. Охарактеризуйте етапи розвитку теорій управління.

18. Які сучасні тенденції в розвитку теорій менеджменту?

19. Охарактеризуйте процес розвитку особистісного підходу в менеджменті.

20. Чому “психологію ділових відносин” вважають етичною категорією?

21. В чому суть та зміст етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту.

22. Чи може бути бізнес етичним?

23. Проаналізуйте “принципи бізнесу” Декларації Ко.

24. Проаналізуйте сутність та зміст Глобального договору ООН.

25. Обґрунтуйте необхідність соціальної відповідальності бізнесу.

26. Які бар’єри існують на шляху дотримання українськими бізнесменами етичних принципів?

27. Які, на вашу думку, потрібно зробити кроки для встановлення в Україні етичних норм ведення бізнесу?

28. Висловіть свою думку відносно принципу “чесним в бізнесі бути вигідно”.

29. Яку роль відіграє “золоте правило моральності” в діловій сфері?

Питання для модульного і семестрового контролю знань:

1. Наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття.
2. Принципи побудови організаційної структури П. Друкера.
3. Економічна сутність і принципи організації кейрецу.
4. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту.
5. Сутність та переваги організацій — “лідерів змін”, підґрунтя їх успішності.
6. Основні визначальні особливості політики організацій — “лідерів змін”.
7. Обґрунтуйте необхідність здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах. Здійсніть фінансово-економічну оцінку випадків, коли повна ліквідація товару (послуги) цілком виправдана.
8. Пілотний проект: сутність, значення. Необхідність поєднання інноваційних зусиль виробника та споживача нововведення.
9. Політика ініціювання змін. Вікна можливостей. Сутність політики, що уможливлює врівноваження змін і стабільності.
10. Тактика політики подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.
11. Конкурентні стратегії організації: сутність, класифікація, сфера застосування.
12. Реалізація методології стратегічного менеджменту в сучасній організації.
13. Основні інструменти стратегічного планування. Модель “продукт — ринок” (GAP- аналіз).
14. Новітні соціально-економічні тенденції, необхідність врахування їх впливу на діяльність та стратегію сучасних організацій.
15. Обґрунтуйте зміни критерію ефективності в сучасних організаціях.
16. Мотивація персоналу: сутність та роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організації. Класифікація методів стимулювання персоналу.
17. Багатофакторні та всефакторні системи організації оплати праці: сутність, приклади застосування.
18. Методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
19. Значення гуманізації праці у практиці нематеріальної мотивації трудової

діяльності.

20. Методи залучення працівників до управління виробництвом.
21. Кар'єра: сутність і види. Необхідність планування кар'єри.
22. Якість: сутність і роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції. Схема управління якістю продукції.
23. Методологія загального менеджменту якості TQM: ідея та складові.
24. Комплексна система управління якістю продукції. Цикл Демінга.
25. Статистичні методи контролю якості. Контрольні карти: приклади застосування.
26. Етапи формування і види витрат на якість продукції. Методи аналізу витрат на якість продукції.
27. Аналіз браку та втрат від браку. Основні чинники зниження абсолютних і відносних втрат від браку.
28. Діаграми причин і результатів (схеми Ісікава): сутність, методологія, етапи побудови.
29. Роль стандартизації в управлінні якістю.
30. Сертифікація: сутність та процедура реалізації.
31. Загальні етичні принципи бізнесу за американським соціологом Л. Хосмером.
32. Принципи етики міжнародного бізнесу (декларації К о).
33. Сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника, їх характеристика.
34. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав.
35. Обставини, які є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності з позицій принципів ділової етики.
36. “Екологічне управління” і “екологічний менеджмент”: визначення, розбіжності у значенні.
37. Етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

- 38. Концепція коефективності.
- 39. Розрахунок розміру збору за скиди у водні об'єкти.
- 40. Розрахунок розміру збору за забруднення навколишнього природного середовища стаціонарними та пересувними джерелами забруднення.
- 41. Вплив екологічного фактора на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Рекомендована література основна:

1. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
4. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
5. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова - Електронні текстові данні (1 файл:Мбайт). - Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

Рекомендована література допоміжна

1. Синиченко А.В. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2084/2012>
2. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03).
3. Гемел Гері Заніні Мікел. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе / пер. з англ. Дмитро Крожедуб. Київ : *Лабораторія*, 2021. 336 с.
4. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Вид-во Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.
5. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80)
<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
6. Chykurkova A. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises [Text]. *Modern Science*. 2021. №5. Р. 38-49
<https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-v-mnBggPj/view>
7. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах [Текст]. *Подільський Вісник*.

2020. Вип. 32. С. 155- 165.

8. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством [Текст]. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

9. Chykurkova A., Kurylo Yu. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130.

10. Dobrovolska E., Pokotylska N. Prospects for the development of agricultural entrepreneurship. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2023. No1 P. 15-18.

11. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172.

12. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

13. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40
https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

14. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>

15. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>

16. . Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28-34 URL: http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf

17. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська, О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проєктами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №(2(78)). С. 225–237. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>

18. Чикуркова А.Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402.

19. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах.

Економічний простір. 2025. Вип.

198. С. 174-179 URL: <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyi-prostir/> <https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>

20. Мушеник І. М., Чорнобай Л. М. Застосування інформаційних технологій для оптимізації стратегічного управління та підвищення ефективності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. № 82. 2025. С.165-169 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/29.pdf

21. Dobrovolska E. V., Pokotylska N. V., Volskyi V. A. Conflict management in a joint-stock company / Ella, Dobrovolska, Nataliia, Pokotylska, Volodymyr Volskyi. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2025. No1 URL:

https://ppublishing.org/media/uploads/journals/journal/Econom-1_2025_K0Lo7NY.pdf <https://doi.org/10.29013/EJEMS-25-1-22-25>

22. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3). pp. 114–135. DOI 10.7206/cemj.2658-0845.56

[https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20\(1\).pdf](https://journals.kozminski.edu.pl/pub/6356file:///E:/Downloads/Markina%20(1).pdf)

23. Karpenko J., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12(3). Special Edition ISE, S&P. P. 262-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1537>

24. Simanavicius A., Kisielius E., Kharchevnikova L., Svorobovych L., Chykurkova A. Peculiarities of social business concept. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. N. 12(6). P. 660-676. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1757>

<https://scopedatabase.com/Documents/index/00000143/00001-08414>

25. Chykurkova A. Improvement of the personnel management as a component of the motivational mechanism for managing the development of agricultural enterprises. *Modern Science*. 2021. №5. P. 38-49 https://drive.google.com/file/d/1SNr3mUXoypI8sRzkdiwpY-_v-mnBggPj/view

26. Chykurkova A. Situational management at the enterprises of the agrarian sector of economy t / A. Chykurkova, Yu Kurylo. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 123-130

<file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Стандарт вищої освіти: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань 07 Управління і адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент (далі – Стандарт). Стандарт затверджено та введено в дію наказом Міністерства

освіти і науки України від 24.12.2021 р.

№ 1436.

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/12/24/073-Menedzhment.Dok.filos.02.06.2022.pdf>

2. [http://sslab.com.ua/Home/Post/51/vsya-normativka-z-pidgotovki_-zaxistu-disertacii-ta-publikacii-naukovix-statej-\(stanom-na-22-zhovtnya-2019-r\)?fbclid=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbIWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgsc2US_Bgpu2w](http://sslab.com.ua/Home/Post/51/vsya-normativka-z-pidgotovki_-zaxistu-disertacii-ta-publikacii-naukovix-statej-(stanom-na-22-zhovtnya-2019-r)?fbclid=IwAR2HONJAcuZJIYL4bxjYjbIWYXBGZDup0spYvUVvdvWTokgsc2US_Bgpu2w)

3. <https://www.pdatu.edu.ua/viddil-aspirantury-ta-doktorantury.html>

4. <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/np-baza.pdf>

5. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE34057.html

6. <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-03-09-mon-zatverdilo-novi-vimogi-do-oformlennya-disertaciyi>

7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
<http://www.nbu.gov.ua>

8. Спеціалізована система пошуку наукової інформації
<http://www.scirus.com/srsapp>

9. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua

10. Кабінет Міністрів України – www.kmu.gov.ua

11. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>

12. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua

13. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com

14. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>

15. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google <http://scholar.google.com/>

16. Електронні навчальні онлайн-курси на платформі
<https://prometheus.org.ua>

17. Науково-навчальний центр компанії «Наукові Публікації». Вебінари. <https://spubl.com.ua/uk/webinars>

18. Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events>

19. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку
<https://mon.gov.ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

*Методичний посібник для практичних занять для здобувачів вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР
спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент"*

Редактор А.Д. Чикуркова

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 50.
Обл.–вид. арк. 2,1. Ум.д.а. 2,1 Тираж 20 прим. Зам._____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12