

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

---

Сучасні теорії менеджменту

(назва навчальної дисципліни)

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**до практичних занять**  
**з навчальної дисципліни**  
**підготовки докторів філософії**

зі спеціальності

---

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

2016 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:  
кафедрою менеджменту та бізнесу, протокол № 12 від 08.04.2016 р.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Метою проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» є формування практичних компетентностей з дослідження й удосконалення системи управління підприємством.

У ході практичних занять здобувач набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з вирішення прикладних задач професійної діяльності.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» на практичні заняття відводиться 10 год. навчального часу.

Практичні заняття з навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» проводяться в аудиторіях Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Практичні завдання сформульовано в формі кейсів, вирішення яких дозволить здобувачу сформулювати дослідницько-аналітичні навички та засвоїти методичні підходи до розв'язання проблем у сфері управління підприємством.

При підготовці до конкретного практичного заняття в межах виконання відповідного завдання (табл. 2.1) здобувачі формують звіт, який відповідає зазначеним викладачем вимогам, та захищають його під час аудиторного заняття перед викладачем і аудиторією одногрупників.

## 2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання для практичних занять, які передбачені навчальним планом і програмою навчальної дисципліни для засвоєння теоретичних знань і практичних навичок, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Перелік тем та завдань для практичних занять

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Форма контролю	Література
Змістовий модуль I. Сучасна наукова парадигма ділової організації						
1.	Тема 1. Концептуальні основи теорії організації	здатність діагностувати зовнішнє середовище підприємства і виявляти фактори, що чинять на нього критичний вплив	Проведення PESTEL-аналізу зовнішнього середовища ділової організації	2	Звіт	Основна: [2; 3; 5; 10]. Додаткова: [13; 14; 18; 26] <b>Ошибка!</b> <b>Источник ссылки не найден.</b>

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Форма контролю	Література
2.	Тема 2. Наукові теорії й моделі організації	здатність ініціювати і планувати впровадження інноваційних підходів до управління підприємством	Аналіз системи управління підприємством	2	Звіт	Основна: [2; 3; 5; 10]. Додаткова: [13; 14; 18; 26] <b>Ошибка! Источник ссылки не найден.</b>
3.	Тема 4. Методологія організаційної поведінки	здатність ініціювати і планувати впровадження інноваційних підходів до управління підприємством	Аналіз групової динаміки	2	Звіт	Основна: [7; 10]. Додаткова: [15; 16; 25; 26]
4.	Тема 5. Концепції крос-культурного менеджменту	здатність ініціювати і планувати впровадження інноваційних підходів до управління підприємством	Контент-аналіз організаційної культури підприємства	2	Звіт	Основна: [1; 3]. Додаткова: [23; 25; 26]
Разом за змістовим модулем I						
Змістовий модуль II. Інноваційні технології управління діловою організацією						
	Тема 10. Методологія формування стратегії підприємства в умовах турбулентності бізнес-середовища	здатність ініціювати і планувати впровадження інноваційних підходів до управління підприємством	Розробка збалансованої системи показників для відділу	2	Звіт	Основна: [3; 11; 12]. Додаткова: [17; 18; 21; 24; 26]
Разом за змістовим модулем II						
<b>Разом за навчальною дисципліною</b>						

\*ПЗ – програмне забезпечення

### 3. ТИПОВИЙ ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

#### Практичне заняття № 5:

Методологія формування стратегії підприємства в умовах турбулентності бізнес-середовища

**Завдання:** Розробіть збалансовану систему показників для відділу маркетингу на підприємстві, що виробляє верстати. Побудуйте карту

причинно-наслідкових зв'язків між цілями відділу.

**Мета заняття:** сформувати практичні навички розробки збалансованої системи показників, яка дозволяє скерувати стратегічний розвиток підприємства і відстежувати його прогрес.

**Основні теоретичні відомості:**

Концепція збалансованої системи показників (ЗСП), запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном у 1990 році, встигла набути широкої популярності в світовій практиці менеджменту. Ефективність використання ЗСП провідними західними корпораціями дозволяє стверджувати, що впровадження цього управлінського інструменту вітчизняними підприємствами – це питання часу.

Автори ЗСП позиціонують її як механізм створення системи стратегічного менеджменту, що дозволяє орієнтувати організацію на реалізацію стратегії, враховуючи специфіку діяльності організації. Однак принцип збалансованості, забезпечення тісного зв'язку стратегії з оперативним рівнем діяльності й інші переваги ЗСП дозволяють використовувати її також для вирішення інших управлінських проблем, наприклад, проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому необхідно адаптувати ЗСП до специфічної цілі управління конкурентоспроможністю підприємства, якою, на думку автора статті, є сприяння задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін.

ЗСП включає шість обов'язкових елементів: перспективи, стратегічні цілі, показники, цільові значення показників, причинно-наслідкові зв'язки, а також стратегічні ініціативи.

Аспекти (перспективи – perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Зазвичай використовуються чотири базові перспективи, однак їх список можна доповнити відповідно до специфіки стратегії компанії. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували при побудові ЗСП розглядати чотири перспективи діяльності підприємства: фінансової діяльності, відносин зі споживачами, організації внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку. Запропонований авторами ЗСП перелік базових перспектив є досить універсальним, придатним до застосування на більшості підприємств. У той же час, за необхідності такий перелік може бути розширений ще однією – двома перспективами, пов'язаними, наприклад, з відносинами з персоналом або з охороною довкілля.

Стратегічні цілі (objectives) визначають, в яких напрямках буде реалізовуватися стратегія.

Показники (measures) – це метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники мають на увазі певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати той чи інший показник.

Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) повинні

пов'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі компанії таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес в досягненні інший (зв'язок по типу "якщо-то"). При використанні ЗСП для управління конкурентоспроможністю підприємства особливої уваги заслуговує такий її елемент, як причинно-наслідкові зв'язки. Такі зв'язки між стратегічними цілями підприємства встановлюються при побудові стратегічної карти верхнього рівня.

Серед недоліків стратегічної карти, запропонованої авторами ЗСП, слід відмітити два основних. По-перше, характер причинно-наслідкових зв'язків свідчить про підпорядкованість всіх стратегічних цілей одній, що відноситься до групи фінансових цілей підприємства. Проте, означений підхід суперечить принципу гармонійності задоволення інтересів основних зацікавлених сторін, закладеному при визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, стратегічна карта, запропонована авторами ЗСП, відображує зв'язки лише в одному напрямку, залишаючи поза увагою, наприклад, зв'язки, що забезпечують підпорядкованість фінансових цілей підприємства цілям його розвитку через механізм фінансування останнього за рахунок власних ресурсів.

Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Показники і цільові значення можуть задаватися за допомогою формул, об'єктів вимірювання, джерел даних, періодів надання звітності, планових дат досягнення цільових показників тощо.

Крім того, для кожного показника необхідно вказати відповідального за досягнення запланованої величини, джерело інформації для розрахунку показника і спосіб розрахунку.

Принципи вимірювання ефективності діяльності підприємства:

1. Концентрація на вимірі кількох ключових показників.
2. Критерії оцінки повинні бути пов'язані з факторами, необхідними для формування довгострокового успіху, - ключовими факторами успіху.
3. Критерії оцінки повинні ґрунтуватися на події минулого, теперішнього і майбутнього, щоб представляти картину в усіх трьох вимірах.
4. Основою для вироблення критеріїв для оцінки ефективності повинні бути інтереси клієнтів, акціонерів та інших ключових власників інтересів.
5. Критерії оцінки повинні бути розроблені на всіх організаційних рівнях, починаючи з вищого менеджменту і закінчуючи обслуговуючим персоналом.
6. Численні показники можуть бути згруповані в єдиний індекс для надання достовірної узагальненої оцінки ефективності.
7. Критерії оцінки повинні змінюватися або коригуватися відповідно до змін як зовнішнього середовища, так і вашої стратегії.
8. Для критеріїв оцінки необхідно встановити цільові (або контрольні) значення, що базуються на серйозному дослідженні, а не на випадковим чином обраних числах. Важливо акуратно відстежити взаємозв'язки і

відповідність різних показників між собою, щоб підвищення ефективності по одному показником не викликало зниження по іншому.

Впровадження ЗСП дозволяє:

- прояснити уявлення про місію компанії, що існує в головах топ-менеджерів і власників бізнесу;
- створити спільне, поділяє вся розуміння стратегії;
- сфокусувати увагу на критично важливих завданнях;
- забезпечити збалансований розвиток підприємства;
- перевести спільне бачення в конкретні керівництва до дії для лінійного персоналу;
- досягти балансу між інтересами різних зацікавлених груп, між коротко- і довгостроковими результатами діяльності підприємства;
- забезпечити своєчасне коректування стратегії підприємства за рахунок механізму зворотного зв'язку;
- забезпечити розуміння специфіки діяльності підприємства.

### **Хід роботи.**

Робота виконується в малих групах чисельністю 2 – 3 особи.

1. Визначити, які перспективи доцільно використовувати для групування цілей відділу бухгалтерії.
2. Сформулювати ключові цілі діяльності відділу маркетингу (їх кількість не повинна перевищувати 15).
3. Визначити, яким показником можна вимірювати прогрес в досягненні кожної з цілей.
4. Побудувати карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями.
5. Сформулювати типові заходи для досягнення поставлених цілей.

### **Очікуваний результат виконання завдання:**

В результаті виконання завдання кожна група має сформувати звіт і представити його на обговорення аудиторії. Звіт має складатися з чотирьох частин:

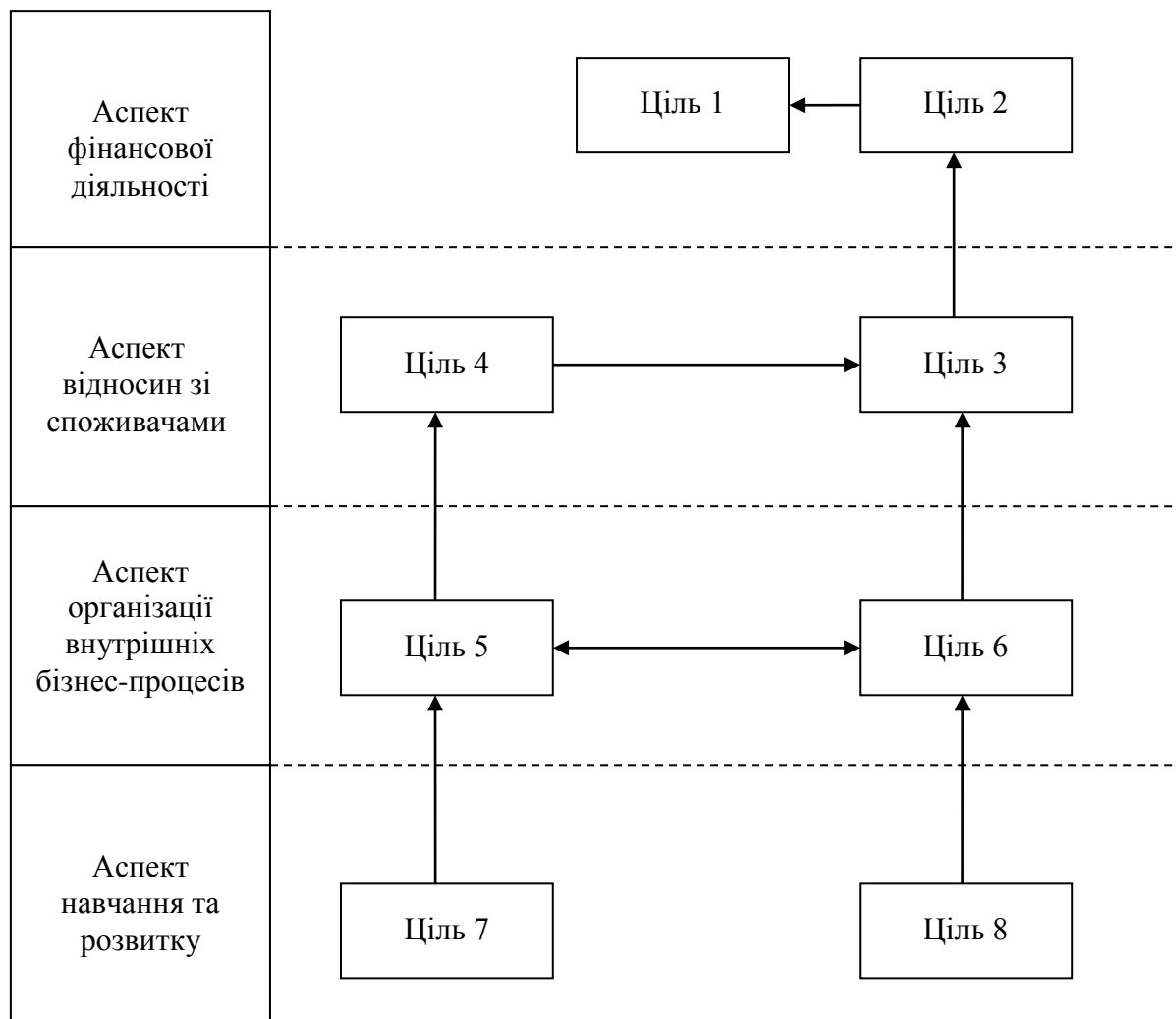
1. Збалансована система показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### **Шаблон збалансованої системи показників**

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Стратегічна ініціатива
Аспект фінансової діяльності	Ціль 1	Показник 1	Ініціатива 1
	Ціль 2	Показник 2	Ініціатива 2
	...	...	...
Аспект відносин зі споживачами	...	...	...
	...	...	...
...	...	...	...

## 2. Схема причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Шаблон схеми причинно-наслідкових зв'язків**

3. Обґрунтування вибору цілей і показників ЗСП.

4. Короткий опис заходів, що включені до стратегічних ініціатив.

## 4. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Виконання кожного завдання для практичних занять оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 4.1).



**Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

Розподіл балів за виконання завдань до практичних занять у межах тем змістових модулів наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**Розподіл балів за завданнями та змістовними модулями**

Завдання для практичних занять	Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2	Сума балів
	ЗПЗ1	ЗПЗ2	ЗПЗ3	ЗПЗ4	ЗПЗ5	
Максимальна кількість балів	3	3	3	3	3	15

ЗПЗ – завдання для практичних занять.

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності здобувача та іншої академічної документації.

**5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****5.1. Основна**

1. Берри Д. Кросс-культурная психология. Исследования и применение: пер. с англ. / Джон В. Берри, Айп Х. Пуртинга, Маршалл Х. Сигалл, Пьер Р. Дасен. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 558 с.
2. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 411 с.
3. Концептуальні засади управління підприємством як економічною

системою: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.

4. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін.; під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.

5. Лепейко Т. І. Менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.

6. Лепейко Т. І. Менеджмент інформаційної сфери: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко, А. С. Сорокіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 135 с.

7. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.

8. Лепейко Т. І. Основи інформаційної економіки: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 138 с.

9. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.

10. Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 338 с.

11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 639 с.

12. Стратегічне управління: підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.

## **5.2. Додаткова**

13. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 669 с.

14. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 431 с.

15. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 199 с.

16. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект: монографія: 80-річчю ХНЕУ присвячується / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова. – Х. : [АДВА], 2009. – 280 с.

17. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

18. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / НАН України, Наук.-дослід. центр індустр. проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 207 с.

19. Лабораторний практикум з курсу «CASE-технології» / Укл. С. В. Мінухін, О. М. Беседовський – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 135 с.
20. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
21. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 330 с.
22. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 493 с.
23. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. – Х. : ІНЖЕК, 2014. – 361 с.
24. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб.; присвячується 80-річчю заснування ХНЕУ / Ястремська О. М., Верещагіна Г. В., Тонєва К. В., Омеласко Н. М. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 388 с.
25. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 637 с.

### **5.3. Ресурси Інтернет**

26. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
27. Портал FineXpert.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru).
28. Сайт проекту IDEF.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ideal.ru](http://www.ideal.ru).
29. Сайт ARIS Community [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ariscommunity.com>.