**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”**

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

**з дисципліни**

**«Сучасні проблеми менеджменту»**

 **ХАРКІВ-2016**

**1. Предмет, наукові основи та цілі навчальної дисципліни**

Предметом навчальної дисципліни “Спецкурс з сучасних проблем менеджменту” є розгляд основних проблемних питань сьогодення при обранні стратегії поведінки організації та прийнятті управлінських рішень.

Науковою основою дисципліни є теоретичні основи менеджменту.

Методологічною основою курсу є системний підхід до об’єктивних економічних законів існування організації в умовах ринкової економіки.

Завдання курсу – познайомити студентів з неординарними ситуаціями, в яких опиняється організація в умовах сучасних змін зовнішнього середовища, новими підходами до управління, новітніми теоріями і методами ведення господарської діяльності, навчити обгрунотованим управлінським рішенням в області стратегічного планування, антикризового управління, побудови організаційної структури, управління персоналом, корпоративного управління та інших галузей управління.

Після вивчення курсу кожен студент повинен знати основні терміни та поняття новітніх теорій менеджменту, ознайомитись з роботами провідних світових фахівців у галузі управління, вміти приймати управлінські рішення, ґрунтуючись доцільністю можливих варіантів.

**2. Загальні вказівки щодо організації і методики самостійної роботи**

При підготовці до занять використовуються нормативні та законодавчі акти, теоретичний матеріал, матеріали спеціалізованих періодичних видань та зразки практичних документів щодо господарської та фінансової діяльності.

Протягом семестру оцінюється активність студента в обговоренні проблемних питань та якість підготовки індивідуального завдання. На базі цих оцінок формується рейтингова оцінка, що пропонується як залікова.

Студенти, які не мають право на виставлення рейтингової оцінки, складають семестровий залік.

**3. РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тема | Загальний обсяг | Аудиторних занять | СЗ | ІДЗ | Залік |
| Усього | Лекцій | ПЗ |
| 1 | Тема 1 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 2 | Тема 2 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 3 | Тема 3 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 4 | Тема 4 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 5 | Тема 5 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 6 | Тема 6 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 7 | Тема 7 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 8 | Тема 8 | 10 | 4 | 4 |  | 6 |  |  |
| 9 | Контрольні заходи | 10 |  |  |  |  | 8 | 2 |
|  | РАЗОМ | 90 | 32 | 32 |  | 48 | 8 | 2 |

**Тема 1. Процесний підхід до розподілу праці.**

Поняття бізнес-процесу, його складові. Класифікація бізнес-процесів. Принципи побудови організаційних структур. Виокремлення і регламентація Бізнес-процесів. Методи зображення.

Розгляньте бізнес-кейс Вдосконалення бізнес-системи торговельно-виробничої компанії (додаток 1).

Регламентація бізнес-процесів полягає у:

* виділенні таких;
* встановленні вихідних і вхідних продуктів, постачальників і клієнтів.

Регламентацію процесів можна представляти у вигляді схеми чи таблиці. Так, наприклад, регламент процесу «Маркетинг» можна представити таким чином (рис. 1.1.)

**Завдання:** Оберіть один з бізнес-процесів, відповідно до таблиці 1. і складіть регламент до нього.

Перевірте, наскільки узгоджені між собою регламенти окремих бізнес-процесів і чи складають вони систему.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Постачальник (процес або особа) | Продукт (вхід) | **Бізнес-процес** | Продукт (вихід) | Споживач (процес або особа) |
| **МАРКЕТИНГ** |
| Зовнішній постачальник | База даних клиентівІнформація про зовнішній ринок | **Складання плану продажів** | План продажів | ПродажіВиробництвоСклад |
| Зовнішній постачальник | База даних постачальниківІнформація про зовнішній ринок | **Складання плану закупівель** | План закупівель | ЗакупівляВиробництвоСклад |
| Виробництво | Попередня заявка на основі плану продажів |

Рисунок 1. Регламент бізнес-процесу «Маркетинг».

Таблиця 1. **Список процесів і їх власників**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Процес** | **Тип** | **Власник** | **Вхідні підрозділи й посадові особи** |
| 1 | Управління компанією | упр. | Генеральний директор | 1. Генеральний директор2. Комерційний директор3. Виробничий директор4. Фінансовий директор5. Адміністративний директор 6. Відділ розвитку7. Юридичний відділ 8. Секретаріат |
| 2 | Маркетингу | осн. | Начальник відділу маркетингу | Відділ маркетингу |
| 3 | Закупівель 1 | осн. | Начальник сектору закупівель 1 | Сектор закупівель для потреб виробництва й компанії |
| 4 | Закупівель 2 | осн. | Начальник сектору закупівель 2 | Сектор закупівель для торгівлі |
| 5 | Митно-Логістичний | осн. | начальник відділу | 1. Відділ логістики 2. Митний відділ |
| 6 | Продажів готової продукції | осн. | Начальник сектору продажів 1 | Сектор продажів готової продукції |
| 7 | Торгівлі матеріалами й продукцією власного виробництва  | осн. | Начальник сектору продажів 2 | Сектор торгівлі матеріалами й продукцією власного виробництва |
| 8 | Зберігання продукції й матеріалів | осн. | Начальник складської служби | Склади матеріалів — 2 Склад готової продукції — 1 |
| 9 | Виробництво 1 | осн. | Начальник цеху 1 | Цех1 |
| 10 | Виробництво 2 | осн. | Начальник цеху 2 | Цех 2 |
| 11 | Виробництво 3 | осн. | Начальник цеху 3 | ЦехЗ |
| 12 | Обслуговування виробництва | Дод | Головний інженер | Служба головного інженера |
| 13 | Технологічного забезпечення | Дод | Головний технолог | Відділ головного технолога |
| 14 | Забезпечення якості | осн. | Начальник ОТК | Служба якості |
| 15 | Бухгалтерського обліку | Дод | Головний бухгалтер | Бухгалтерія |
| **16** | Управління фінансами | Дод | Начальник фінансового відділу | Фінансовий відділ |
| **17** | It-Забезпечення | Дод | Начальник відділу It-Забезпечення | Відділ It-Забезпечення |
| **18** | Транспортуван-ня | осн. | Начальник транспортного відділу | Транспортний відділ |
| **19** | Кадрового забезпечення | дод | Начальник відділу кадрів |  |

**Питання для самоконтролю**

1. Види організаційних структур, їхнї переваги й недоліки
2. Поняття про бізнес-процес
3. Характеристики бізнесу-процесу
4. Правила виділення бізнесу-процесу
5. Зіставлення бізнес-процесів з організаційною структурою.

**Рекомендована література**

1. Buster J. What is Business Process Integration (BPI)?. /J. Buster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lansa.com/ resources/jargonbuster.htm](http://www.lansa.com/%20resources/jargonbuster.htm).
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»).
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
4. Майк Ротер, Джон Шук Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности /; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. — 144 с.
5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер с англ., М: Дело, 2001

**Тема 2. Збалансована система показників як метод оцінки бізнес-процесів**

Передумови виникнення BSC. Порівняльна характеристика індустріальної та інформаційної епохи. Основні ідеї BSC. Основні складові і показники BSC. Основні помилки при опануванні теорії. Побудова BSC.

**Завдання.**

1. Прокоментуйте вираз: «якщо не можеш оцінити те, чого прагнеш, - бажай те, що можеш оцінити»

2. Прокоментуйте звертання до авторів ЗСП: «Привіт, це Джон Смит. Я працюю менеджером по якості в компанії АСМЕ й керую групою по поліпшенню показників діяльності компанії. Ми перечитали гору літератури, і нас зацікавив підхід, заснований на вашії ЗСП. Хотіли проконсультуватися з вами, які нам вибрати показники, і взагалі, які показники виявилися самими успішними в інших компаніях»

3. Визначіть результуючі й випереджальні показники для кожної складової:

«Якщо ми збільшимо число занять по продуктах, то менеджери відділу продажів стануть більш обізнаними щодо асортиментів товарів, які вони можуть продати; якщо вони стануть більш обізнаними, то обсяг продажів зросте, якщо обсяг продажів зросте, то прибуток збільшиться»

Складіть інші варіанти причинно-наслідкових зв'язків для збільшення прибутку.

4. Розгляньте Приклад застосування ЗСП – Метро банком

Metro Bank зіштовхнувся із двома проблемами: 1) надмірний акцент на один вид послуг – депозитні рахунки й 2) структура витрат, що робила неприбутковим обслуговування 80% клієнтів при існуючих процентних ставках.

Банк розробив стратегію, що складається із двох напрямків:

* Зростання доходів за рахунок розширення джерел їх одержання за допомогою надання клієнтам додаткових послуг
* Продуктивність – збільшити ефективність операцій за рахунок переведення неприбуткових клієнтів на більш економічну форму обслуговування.

Було ухвалене рішення змінити уявлення клієнтів про банк як про оператора депозитних рахунків і створити його новий імідж фінансового консультанта. Були виділено три багатофункціональні процеси: 1) вивчення потреб клієнта, 2) розробка нових продуктів і послуг; 3) перехресні надання нових послуг.

Традиційно клієнтів залучали реклама й зручне розташування банку. Культури обслуговування в банку не існувало. Усього лише 10% свого часу співробітники відділу по роботі із клієнтами витрачали безпосередньо на спілкування з ними. Новий підхід припускав зміну ролі менеджера банку: тепер він наділявся функціями фінансового консультанта. До ЗСП включено два показники цього процесу:

* коефіцієнт обслуговування (середнє число послуг, наданих клієнтові (відстрочений показник - оцінював ефективність сервісу);
* другий показник (кількість годин, проведених із клієнтом, - випереджальний показник) свідчив про прийняття нової культури обслуговування співробітниками банку.

Складова навчання й розвитку ССП визначила необхідність

1) для менеджерів відділу по роботі із клієнтами розвинути свої компетенції як фінансових консультантів з більш повним знанням нових послуг,

2) більш досконалого доступу до інформації (інтегровані дані про клієнтів)

3) перегляду системи стимулювання персоналу, наділеного новими функціями.

Відстроченими показниками служили ефективність, середнє число продажів на один менеджера, результати опитувань персоналу, призначених для визначення ступеня задоволеності своєю діяльністю. Випереджальні індикатори:

1) підвищення кваліфікації - коефіцієнт стратегічного перенавчання,

2) розширення доступу до коштів інформаційних технологій і базам даних – до-т доступності інформації;

3)приведення особистих цілей і завдань працівників у відповідність зі стратегією банку.

Прокоментуйте, які дії Ви вважаєте більш вдалими, які показники Ви могли бе запропонувати додатково.

**Питання для самоконтролю:**

1. Порівняльна характеристика підходів до управління в індустріальну й інформаційну епоху.
2. Основні ідеї збалансованої системи показників
3. Приклади показників фінансової складової ЗСП
4. Приклади показників клієнтської складової ЗСП
5. Приклади показників складовій внутрішніх бізнесів-процесів у ЗСП
6. Приклади показників складовій навчання й розвитку персоналу в ЗСП
7. Принципи побудови ЗСП

**Рекомендована література**

1. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
2. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.[ISBN](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Standard_Book_Number) [978-0875846514](https://en.wikipedia.org/wiki/Special%3ABookSources/978-0875846514).
3. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. — М. : Олимп- Бизнес, 2005. — 512 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
6. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — Эксмо, 2010. — 160 с.
7. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер с англ., М: Дело, 2001

# **Тема 3. Реінжиніринг як метод управління бізнес-системою**

Поняття реінжинірингу. Принципи реінжинірингу. Інформаційні технології в реінжинірингу. Проблеми застосування реінжинірингу. Вітчизняна практика.

Проаналізуйте світовий досвід компаній, які успішно провели реінжиніринг процесу і які результати це їм принесло.

1. Реінжиніринг процесу поставок в компанії FORD-MOTORS

Існуюча система закупівельної діяльності компанії передбачає традиційну технологію поставок за схемою, представленою на рис.2. За цією схемою постачальник відвантажує продукцію відповідно за оформленим замовленням і виставляє рахунок на оплату. У пункті прийому товару (на складі) проводиться перевірка вантажу, що надійшов, з накладною, і в разі збігу заявленого в накладній товару за кількістю та якістю проводиться його оприбуткування і передача відповідного документа в бухгалтерію.

У бухгалтерії знову здійснюється перевірка накладної, рахунки і замовлення (контракту), і в разі відсутності розбіжностей виконується оплата рахунку. За такою схемою можливі тривалі з'ясування виникаючих неузгодженостей в документах з поставленим товаром, і як наслідок неможливість швидкого використання матеріалів у виробничому процесі, повернення товарів та повторні поставки.



Рисунок 2 – Існуюча організація процесу закупок в компанії Ford



Рисунок 3 – Нова організація процесу закупок в компанії Ford

У результаті проведення бізнес-реінжинірингу було прийнято рішення, що повинна бути організована розподіляюча база даних, в якій розміщується інформація замовлення (рис.3.). Тоді пункт прийому товару при акцепті товару робить звірку накладної з інформацією замовлення і в разі відсутності неузгодженостей при наявності грошей на розрахунковому рахунку ініціює автоматично оплату поставки чеком. Таким чином, робота бухгалтерії по оплаті поставок скорочується до мінімуму (рішення спірних випадків), час виконання процесу різко скорочується.

Отже, метод реінжинірингу бізнес-процесів дозволив прискорити час проходження замовлення згідно принципів: стиснення і природний порядок виконання процесу, скорочення контрольних операцій, поєднання централізованого та децентралізованого підходів до управління.

2. Реінжиніринг процесу кредитування в компанії IBM Credit

IBM Credit Corporation – це дочірня компанія IBM, яка займається фінансуванням покупки продуктів і послуг, які пропонуються IBM Corporation.

Схема кредитування припускала, що торговий представник IBM приносив запит на фінансування, його направляли до одного з 14 співробітників, що сиділи за столом у конференц-залі компанії. Цей співробітник записував заявку на фінансування на аркуші паперу. Це був крок 1.

Крок 2: документ переправлявся в кредитний відділ, де фахівець вводив інформацію в комп'ютерну систему і перевіряв кредитоспроможність потенційного позичальника, вносив результати в документ і відправляв його далі - в юридичний відділ.

Крок 3: юридичний відділ вносив необхідні зміни в стандартний кредитний договір і додавав його до бланку запиту.

Крок 4: запит відправлявся фахівцю з цін, який вводив дані в особливу таблицю, щоб визначити ставку відсотка для клієнта. Потім він записував ставку на аркуші паперу, який разом з іншими доставляли у відділ діловодства.

Крок 5: адміністратор відділу діловодства на основі всієї цієї інформації складав лист з пропозицією, яке можна було доставити торговому представнику за допомогою Federal Express.

Зазвичай весь процес займав шість днів, а іноді розтягувався на два тижні. Торгові представники IBM вважали цей термін надмірним, тому що за шість днів клієнт міг знайти інше джерело фінансування, прийняти пропозицію іншого продавця або просто передумати. Також ніколи не було відомо, на якій стадії знаходився запит, тому що не було одного відповідального за весь цей процес.

Після аналізу всього процесу проходження заявки було запропоновано фахівців вузького профілю в IBM Credit (що перевіряють кредит, фахівців з цінами і т.д.) замінити співробітниками загального профілю. Тепер заявку не пересилали з відділу у відділ, а всього один співробітник - менеджер угоди - обробляв її з початку до кінця.

Керівництво IBM Credit вирішило, що більшість запитів були простими і зрозумілими і робота фахівців, в більшості випадків, канцелярська: дістати шаблони договорів з папки, знайти кредитний рейтинг корпоративного клієнта в базі даних, ввести цифри в стандартну модель і т.п. І це завдання цілком може виконати одна людина при використанні нескладної комп'ютерної системи, що дає доступ до всіх даних і інструментів, якими користувалися колишні фахівці.

В IBM Credit розробили також нову комп'ютерну систему для підтримки менеджерів угоди. У більшості ситуацій вона дає необхідні підказки. В дійсно важких ситуаціях вони можуть отримати допомогу у невеликої групи досвідчених фахівців - експертів з перевірки кредиту, ціноутворення і т.д. Але навіть тут передача роботи з рук в руки зникла, тому що менеджер угоди і залучені ним фахівці працюють однією командою.

Переваги і недоліки реінжинірингу як Завдяки такій перебудові процесу ефективність IBM Credit кардинально покращилася: семиденний строк обробки запиту скоротився до чотирьох годин. І для цього не знадобилося збільшувати штат, а навпаки, вдалося його трохи скоротити. У той же час кількість заявок, що обробляються, зросла у 100 разів - саме в сто раз, а не на сто відсотків.

3. Реінжиніринг українського PR-ринку

З початком кризи різко скоротилися маркетингові і PR-бюджети, як наслідок - скоротився штат маркетингових підрозділів, і перш за все піар-фахівців в компаніях. Зменшилися інформаційні та PR-активності, що прямо вплинуло на зниження обсягу аутсорсингу. Відповідно, скорочення пройшли в PR-агентствах.

PR-діяльність продовжували тільки ті компанії, які точно знали, навіщо їм це потрібно, і були впевнені - як в ефективності PR-інструментів в цілому, так і в партнерах, з якими працювали.

Але головне - з кризи ринок комунікацій виходить зовсім іншим, тобто для успішної роботи на ньому PR-агентствам потрібно кардинально змінити свої підходи. І застосовують принципи реінжинірингу до своєї нової діяльності.

Зміни відбилися в чотирьох основних напрямках:

1.Продукти та послуги.

У зв'язку з розвитком Інтернету та соціальних мереж, PR-продуктів, заснованих на «чистому» офф-лайні - більше немає. Тепер все більше переходять в он-лайн, причому, в різноманітних формах: крім вже звичного тексту і фото, це також відео (від корпоративного і до вірусних роликів) і обговорення (від спілкування на форумах і корпоративних блогах до он-лайн консультацій).

2. Схеми роботи.

Спілкування компаній безпосередньо зі споживачем, а це можливо через Інтернет і на різноманітних заходах. Роль традиційних ЗМІ як каналу PR-комунікацій знижується, особливо це стосується ділової друкованої преси.

3. Персонал і кадри.

У зв'язку з кризою, який супроводжувався скороченням бюджетів, заморожуванням маркетингових та комунікаційних активностей і в результаті істотному зменшенні кількості замовлень, PR-галузь покинули до 50-60% фахівців.

4. Клієнти.

Клієнти вимагають більше, але за менші гроші, а також мислять переважно тактично, а не стратегічно. Очікують активного впливу комунікаційної складової на свої ринкові позиції. Від агентств нові клієнти очікують прогнозованих результатів і проактивної політики, відносин на рівні «партнер-партнер», а не «клієнт-підрядник», або «замовник-виконавець».

І найголовніше агентства стали клієнтоорієнтованими. Єдина аудиторія - це клієнти, а також покупці клієнтів.

Таким чином, можна виділити такі риси, що притаманні усім цим прикладам:

* 1. орієнтація на процеси. Всі досягнення отримані в результаті розгляду процесу в цілому з перетином всяких організаційних кордонів на підприємстві;
	2. великі амбіції проекту. Підприємства ставили метою здійснити корінний перелом. Так, Форд відмовився від поліпшення на 20% і пішов на рішення, що дає 80%;
	3. злам старих правил. Підприємства пішли на повну відмову від старих традицій. Були відкинуті традиційні спеціалізації, послідовності дій та тимчасові норми;
	4. творче використання інформаційних технологій. Тою дійовою особою, яка дозволила здійснити злам старих правил і створення нових процесів, і були інформаційні технології, вони дали можливості для того, щоб підприємство здійснювало свою роботу радикально новими методами.

**Питання для самоконтролю:**

1. Основні принципи реінжинірингу
2. Основні кроки реінжинірингу
3. Переваги і недоліки реінжинірингу як методу вдосконалення бізнес-системи
4. Роль інформаційних технологій в інжинірингу

**Рекомендована література**

1. Hammer M, Champy J. Reengeneering the corporation, HarberBusiness, A division of HarperCollinsPublisher, 1995/ - 330 c.
2. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Эксмо, 2005. – 578с.
3. Інноваційне перетворення проблемних підприємств: технологічна санація виробництва: Монографія / О.С.Захарченков – Х: «Цифровая типография № 1», 348 с.
4. Мехович С.А., Захарченков А.С. Санация и реинжиниринг производственно-технлогической основі проблемніх предприятий: монография / Х.: Віровець А.П. «Апостроф», 2011 – 392 с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. под ред. НД.Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

**Тема 4 Теорія обмежень**

Поняття і сутність. Типи обмежень. Напрями використання. Основні кроки. Методи теорії обмежень:набір правил перевірки логічності тверджень про роботу організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними, алгоритми побудови причинно-наслідкових діаграм, метод «барабан — буфер — мотузка», метод критичного ланцюга для управління проектами.

Метод розумових процесів Голдратта, на відміну від багатьох подібних методик візуалізації інформації (наприклад, діаграми Ісікави, ментальних карт), пропонує набір правил, що дозволяють перевірити наявність причинно-наслідкових зв'язків та їх достовірності. Такі правила називаються критеріями перевірки логічних побудов (КПЛП, Categories of Legitimate Reservation) — це вісім положень, за допомогою яких можна перевірити, довести або спростувати правильність збудованих причинно-наслідкових зв'язків:

* Ясність — кожен однозначно розуміє твердження, що використовуються в діаграмі.
* Наявність твердження — твердження містить закінчену думку.
* Наявність причинно-наслідкових відносин — дійсно названа причина викликає зазначене слідство?
* Достатність наведеної причини — названа причина достатня, щоб викликати вказаний наслідок, у даному контексті.
* Перевірка наявності альтернативної причини — може бути названа причина лише однією з можливих?
* Неприпустимість підміни причини наслідком — переплутані причина і наслідок.
* Пошук перевірочного слідства — якщо названа причина має місце, то у неї повинні бути не тільки зазначене слідство, але і деякі інші, побічні, слідства (які не обов'язково повинні бути вказані на споруджуваній діаграмі).
* Відсутність тавтології — наслідок пропонується як обґрунтування існування причини.

**Завдання. Розгляньте наведені кейси і дайте відповіді:**

1. Які принципи ТОС були застосовані?

2. Які обмеження мали місце в даних ситуаціях?

3. Які були дії керівництва?

4. Яким був ефект від вказаних дій?

1. У свій час компанія Ford Motors, як і багато інших підприємств, втратила лідируючі позиції на авторинку в зв'язку з появою на ньому потужних і конкурентоспроможних японських автомобілів Toyota. Тільки згодом  була виявлена справжня причина настільки стрімкого завоювання ринку японцями. Це був своєрідний інноваційний підхід японських менеджерів до організації всіх бізнес-процесів компанії - починаючи від виробничих, збутових і закінчуючи фінансовими. Механізм компанії працював чітко й злагоджено, як швейцарський годинник - з'явився результат впровадження концепції "точно в строк".

Намагалися піти таким шляхом й американці, однак результат виявився не настільки успішним. На Toyota автомобіль збирали протягом  п'яти днів. Ford же зміг здійснити процес тільки за вісім з половиною днів. Після аналізу причин відставання з'ясувалося, що стримуючим фактором були не запаси, а час. Навчившись управляти часом (своїм "обмеженням"), Ford досяг вражаючих результатів. Причому найголовніша відмінність ТОС від концепції "точно в строк" полягає в тому, що в теорії обмеження системи весь виробничий потік контролюється за допомогою управління робочим часом на найбільш слабкій ділянці виробництва.

2. Досить унікально використана теорія обмежень у компанії P&G, причому, цілком ймовірно, неусвідомлено. Одного разу представники Wal-Mart звернулися до P&G із проханням, щоб кожного дня  у встановлений час полиці супермаркетів поповнювалися саме тією продукцією, яка була розпродана напередодні. Для цього топ-менеджмент компанії направив в усі офісні підрозділи Wal-Mart фахівців відділу продажів P&G. Вони відслідковували, скільки і якої продукції було продано протягом  дня, і робили заявки на доставку ходового товару.

3. Житомирський маслозавод - компанія «Рудь»   – одне з перших українських підприємств, яке пройшло навчання підходам ТОС і почало впроваджувати їх [8]. На основі теорії обмежень компанія «Рудь» здійснила серйозні нововведення:1. Змінено інвестиційну політику, погодивши прийняття рішень про послідовність інвестування з п'ятьма кроками ТОС. 2. Переглянуто ставлення до оцінки персоналу та до показників ефективності ввірених їм ділянок. 3. Введено нову систему мотивації на основі відсотка виконаних у строк замовлень. 4. Впроваджено концепцію центрального складу. За вісім місяців впровадження підходу Голдратта були досягнуті такі результати: продажі збільшилися на 30%; прибуток виріс більше, ніж на 40%; час виконання замовлення скоротилося майже вдвічі; багато дистриб'юторів відмовилися від співпраці з іншими виробниками – конкурентами компанії «Рудь». При цьому необхідно зазначити, що додаткових інвестицій, крім щорічних планових, не було вкладено.

**Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть основні типи обмежень в діяльності організації.
2. Основні кроки застосування теорії обмежень.
3. Правила перевірки логічності тверджень про роботу організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними
4. Метод «барабан — буфер — мотузка»
5. Метод критичного ланцюга.

**Рекомендована література**

1. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. – К. : ЛОГОС, 2007. – 775 с.

2. Голдратт Э. Цель – 3. Необходимо, но не достаточно. / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К. ; пер. с англ. Д. Капранов. – К. : НіД, 2009. – 243 с.

3. Голдратт Э. Критическая цепь / Э. Голдратт ; [пер. с англ. Е. Федурко]. – М. : ТОС центр, 2007. – 272 с.

4. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – 2-е изд. / У. Детмер ; [пер. с англ. У. Саломатова ; под ред. Ю. Быстрова]. – М. : Альпина бизнес букс, 2008. – 444 с.

5. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм ; пер. с англ. О. Наливайко. – М. : Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.

6. Применение теории ограничений в менеджменте производственных запасов / Е. В. Бакулин ; М-во образования Рос. Федерации, ГУЭФ. – СПб. – 2011. – № 1. – С. 91 – 92.

7. Колотов А. Луч света в темном царстве / А. Колотов // Бизнес-образование в Украине. – 2005. – № 8. – С. 15 – 17.

8. Козлова В. Опыт ТОС на украинском рынке / В. Козлова // Управление компанией. – 2007. – № 10. – С. 46 – 50.

**Модуль 2. Окремі проблеми, процеси і методи сучасного менеджменту.**

**Тема 5. Інтеграція і аутсорсинг як методи управління бізнес-системою**

Інтеграційні і зворотні процеси в економіці. Поняття інтеграції, види. цілі. Поняття аутсорсингу, класифікація відносин. Умови застосування, переваги і недоліки інтеграції і аутсорсингу.

**Завдання 1. Розгляньте приклади інтеграційних процесів і оцініть, які чинники біли прийняті до уваги при виборі методу вдосконалення системи.**

1. Закордонна практика. Французький концерн Framatome, найбільший у світі виробник атомних електростанцій, володіє цирконієвими рудниками, металургійним заводом з виробництва цирконієвих труб і проведенням ядерного палива, де використовуються ці самі цирконієві труби. Це практично гранична вертикальна інтеграція. Однак, пояснюється всі досить просто. На родовищі, яке належить Framatome, добувається 46% цирконію у світі. Видобуток на цім родовищі значною мірою визначає вартість цирконію на світовому ринку. Крім того, якщо Framatome продасть це родовище, не гарантоване, що в остаточному підсумку його не купить власник іншого родовища (кількість родовищ цирконію у світі, можна перерахувати по пальцях однієї руки) і тоді з'явиться монополіст у проведенні цирконію.

2. Вітчизняна практика холдингізації. У вітчизняній практиці в перехідний період холдинги утворювалася не шляхом інтеграції, тобто об'єднання різних господарських одиниць в одну, а саме навпаки. Більша частина холдингів на базі заводів створювалася за рахунок виділення основних проведень у самостійні підрозділи ( бізнес-одиниці або дивізіони) з доданням їм статусу юридичної особи. При цьому декларувався принцип «виживуть найсильніші».

В 1996 році великий машинобудівний завод виділив у дочірні підприємства всі основні й допоміжні проведення. Статус юридичної особи одержали: металургійне, механообробне, зварювальне проведення, цех енергозабезпечення і т.д. Однак поступове керівництво холдингу зіштовхнулося з рядом проблем.

Монополізм металургів і енергетиків привів до серйозного підвищення внутрішніх цін. Постачальники в рахунках завищували фактично зроблений обсяг послуг. Реально перевірити це було неможливе, тому що були відсутні багато нормативів і лічильники.

"Дочки" перебували на повному самофінансуванні. Головним критерієм виживаності для кожної "дочки" була її прибуток. Відповідно, якщо з'являвся зовнішній замовник, що пропонував ціну за заготовку, більшу, ніж внутрішня ціна в холдингу, він одержував заготовку в першу чергу. З погляду короткострокової вигоди, це правильно, але існує ще й стратегія. Під погрозу, наприклад, було поставлене виконання комплексних замовлень, у реалізації яких повинні були брати участь усі дочірні підприємства. У результаті, ступінь керованості цією структурою стала нижче припустимої. В 1998 році всі дочірні підприємства були знову об'єднані в єдиний завод, стали однією юридичною особою.

**Завдання 2. Визначіть, який тип аутсорсингу доцільний при кожній ситауції**

1. Виробнича компанія одержала замовлення на виготовлення великої партії паливних систем суднового дизельного двигуна. Дана компанія має власну виробничу базу, однак з метою оптимізації собівартості технологічних процесів (зменшення загальних витрат на процес виробництва) вищим керівництвом компанії було ухвалене рішення залучити для виготовлення форсунок (складова частина паливної системи) зовнішню організацію, що спеціалізується на випуску саме цього виду продукції.
2. Виробники будівельного обладнання або обладнання для гірських розробок часто спонукують клієнтів назвати кращого для них виробника електричних компонентів цього устаткування, і розглядають такий варіант у якості переважного. Як правило, такі комплектуючі - це деталі з торговельною маркою, що роблять кінцевий продукт більше привабливим для споживача.
3. Згідно з договором підряду на Запорізькій АЕС (ЗАЕС) в 90-і роки було передано приватному підприємству комплекс робіт з технічного обслуговування обладнання систем кондиціювання повітря та холодильного обладнання, що містять у собі: оперативне обслуговування; технічне обслуговування; виконання всіх видів ремонтних робіт; монтаж, налагодження й випробування обладнання; оформлення та ведення документації на обладнання, що обслуговується відповідно до встановленого на ВП ЗАЕС порядком. Для підприємства-підрядника відособлений підрозділ «Запорізька атомна електростанція» є основним замовником, бо 99,8% робіт підприємство виконує для Запорізької АЕС. Договір укладено на конкурсній основі, і переукладання його свідчить про тривалі партнерські відносини.
4. На базі Ізюмського казенного приладобудівного заводу з 1996 по 1998 рік було створено низку філій, які не мали статус юридичної особи, а працювали відповідно до затвердженого положення, мали розрахунковий рахунок у банку, очолювалися директором, що підпорядковувався директорові заводу: «Геоприлад», «Окуляр», «Приладрембуд», «Копицентр», «Офтальмологічна лінза», «Скло й кераміка», «Експериментальний завод прецизійної оптики», «Ізюмстекломет». Починаючи з 1999 року й по 2004 рік, у зв'язку з важким фінансовим становищем були ліквідовані й приєднані до заводу практично всі створені підприємства.

**Питання для самоконтролю:**

* 1. Поняття і види інтеграційних стратегій
	2. Переваги і недоліки інтегрованих компаній
	3. Поняття аутсорсингу
	4. Переваги і недоліки аутсорсингу
	5. Підходи до прийняття рішення щодо аутсорсингу: фінансовий підхід
	6. Прийняття рішення щодо аутсорсингу на основі матричного аналізу

**Рекомендована література**

1. Акімова І. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека [Електронний ресурс]/ Акімова І, Щербаков О., - Інститут економічних досліджень і політичних консультацій в Україні. Німецька консультативна група з питань економічних реформ.-К, 2001. – Режим доступу [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\_papers/German\_ advisory\_group/2001/q14\_ur.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_%20advisory_group/2001/q14_ur.pdf)
2. Бравар Жан-Луї, Морган Роберт.Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Пер. з англ.., - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу//Науковий журнал «Економіка і фінанси». №12. Грудень 2013р – Дніпропетровськ. – 2013. – с.78-85.
4. Джейрмен Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории /Джейрмен Р., Кротов К., Федотов Ю. //Российский журнал менеджмента. – 2011. - Том 9, № 2, - С. 93–108.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003. С. 257.
6. Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора/Стюарт Клементс, Майкл Донеллан при участии Седрика Рида; под общ.ред. В.В.Голда; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
7. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 26.
8. Хлебников Д.В. Матрица аутсорсинга/[Електронний ресурс].– Режим доступу: [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua)

#### Тема 6. Запозичена праця.

#### Поняття аутстаффінгу, його цілі і завдання. Природа економічної доцільності аутстаффінгу. Класифікація видів аутстаффінгових послуг. Переваги аутстаффінгової послуги. Проблемні питання використання запозиченої праці. Правові і соціальні питання. Договір аутстаффінгу

Відповідно до пп.14.1.183 п.14.1 ст.14 Податкового кодексу послуга з надання персоналу - господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій. Угода про надання персоналу може передбачати укладання зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у тому числі винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін.

Особливості правового регулювання договорів про надання послуг регламентується Цивільним кодексом України від 16 січня 2003 року №435-IV (із змінами та доповненнями, далі - Цивільний кодекс).

Відносини, що виникають з укладенням договору підряду, регулюються нормами гл.61 Цивільного кодексу.

Поняття договору про надання послуг та порядок його застосування визначено гл.63 Цивільного кодексу.

Загальні вимоги, додержання яких є необхідним для чинності правочину, сформульовані у ст.203 Цивільного кодексу.

Врегулювання послуг з надання персоналу встановлює Закон України від 05 липня 2012 року №5067-VI ,,Про зайнятість населення” (із змінами та доповненнями, далі – Закон №5067. Такі вимоги стосуються як суб’єктів господарювання, що наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, так і роботодавців, яким надаються такі послуги.

Вимоги до провайдерів-роботодавців та їх обов’язки передбачені в ч. 1 ст.39 Закону №5067.

**Стаття 39.** Діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця

1. Діяльність суб'єктів господарювання - роботодавців, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця на умовах трудових договорів, здійснюється на підставі дозволу, виданого центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції.

[Порядок видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/359-2013-%D0%BF/paran9%22%20%5Cl%20%22n9%22%20%5Ct%20%22_blank) встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Суб'єкти господарювання - роботодавці, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, направляють працівників за умови, якщо це передбачено колективним договором такого роботодавця, та за наявності згоди первинної профспілкової організації і зобов'язані:

1) укласти договір з роботодавцем про застосування праці працівника;

2) виплачувати працівникові заробітну плату в розмірі, не нижчому, ніж розмір мінімальної заробітної плати, встановленої законом, та заробітної плати, яку отримує працівник у роботодавця за виконання такої ж роботи;

3) забезпечувати працівнику час роботи та відпочинку на умовах, визначених для працівників роботодавця, що передбачено умовами колективного договору та правилами внутрішнього трудового розпорядку;

4) нараховувати та сплачувати єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на користь працівника;

5) не перешкоджати укладенню трудового договору між працівником та роботодавцем, у якого виконувалися ним роботи.

2. Забороняється діяльність суб'єктів господарювання - роботодавців, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця без дозволу.

3. Суб'єкт господарювання може здійснювати наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у фізичних осіб на підставі укладеного договору між суб'єктом господарювання та фізичною особою про надання послуг.

4. Суб'єкту господарювання заборонено направляти працівників на робочі місця до роботодавця, в якого:

1) протягом року скорочено чисельність (штат) працівників;

2) не дотримано нормативу чисельності працівників основних професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва;

3) залучаються працівники для виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці, а також робіт за основними професіями технологічного процесу основного виробництва.

**Розгляньте проект договору аутстаффингу. До якого виду договорів він належить? Визначіть його істотні умови.**

Договір № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

про надання послуг з підбору та забезпечення персоналом

м. Харків                                                                                     15 квітня 2015 р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, іменований надалі «Виконавець», що діє на підставі Статуту з однієї сторони, та «Замовник» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ з іншої сторони, уклали цей Договір про таке:

1. Предмет Договору

1.1.     Замовник доручає, а Виконавець приймає до виконання замовлення з підбору кандидатів, згідно вимог, обговорених  в Заявці Замовника (додаток до Договору), з метою їх працевлаштування Замовником.

1.2.     Виконавець організовує всі етапи підбору кандидатів, включаючи співбесіду з Замовником, а також забезпечує консультативне супроводження випробувального терміну (від 1 дня до 2 місяців в залежності від вимог Замовника).

2. Вартість робіт і порядок розрахунків

2.1.     За виконання робіт, вказаних в п.1. даного Договору, Замовник виплачує Виконавцеві суму в розмірі однієї місячної заробітної плати (згідно Заявки) прийнятого на роботу спеціаліста, протягом 3 банківських днів: 15% з моменту виходу кандидата на випробувальний термін  і 85% по закінченню випробувального терміну. Оплата проводиться за кандидата, який пройшов випробувальний термін і був прийнятий на роботу. Датою прийому кандидата на роботу слід вважати дату фактичного допущення його до роботи, незалежно від того, чи був прийом своєчасно оформлений (ст. 24 КЗпП).

2.2.     У випадку якщо оплату буде проведено пізніше 3 – х банківських днів з моменту прийняття рахунку, Замовник зобов’язаний сплатити Виконавцеві пеню в розмірі подвійної облікової ставки НБУ, обговореної в п. 2.1. даного Договору за кожен день прострочки.

2.3.     У випадку, якщо в процесі конкурсу Замовник приймає рішення влаштувати на роботу більшу кількість кандидатів, ніж це зазначено в Заявці Замовника, оплата проводиться за кожного кандидата окремо.

2.4.     Виконання Заявки оформляється Актом прийому – здачі робіт.

3. Обов’язки Виконавця

3.1.     Виконавець бере на себе зобов’язання щодо пошуку кандидатів, оцінки їх кваліфікації, попередньому ознайомленню Замовника з документами кандидатів.

3.2.     Виконавець зобов’язаний одноразово надати заміну кандидата без додаткової оплати, якщо він звільняється протягом випробувального терміну:

а) за власним бажанням;

б) за ініціативою Замовника, як такий, що не пройшов випробувальний термін.

3.3. З моменту прийняття другого кандидата на постійну роботу після проходження ним випробувального терміну обов’язки Виконавця по даному Договору вважаються повністю виконаними.

4. Обов’язки Замовника

4.1. Будь – яка інформація про відібраних кандидатів, передана Виконавцем Замовнику є власністю Виконавця і не підлягає розголошенню. Після підписання Акту прийому – здачі робіт, інформація про кандидата з яким укладено Трудову угоду, є власністю Замовника.

4.2. Замовник зобов’язується надавати зворотну інформацію про кандидатів протягом 7 днів з дати отримання резюме, відбору у ході співбесід, прийняття на випробувальний термін, звільнення, підписання Трудової угоди тощо.

4.3. У випадку якщо Замовник укладає Трудовий Договір з кандидатом, який був скерований Виконавцем , протягом 1 – го року з моменту проведення співбесіди, навіть якщо в результаті співбесіди було відмовлено в прийомі на роботу, він зобов’язаний повідомити про це Виконавцеві і сплатити суму обговорену в п. 2.1. даного Договору.

4.4. Замовник зобов’язаний подавати заявку на підбір не більше 7 кандидатів на дану посаду в місяць. З метою кваліфікованого і якісного підбору персоналу.

5. Гарантії та відповідальність Сторін

5.1. У випадку, якщо кандидат уклав Трудовий Договір з Замовником, а Замовник не повідомив про це Виконавцеві або Замовник уникає підписання Акта прийому – здачі робіт, Замовник зобов’язаний сплатити Виконавцеві суму, що обговорена в п. 2.1. даного Договору.

5.2. У випадку, якщо Замовник залучає кандидата до виконання окремих програм, досліджень або Замовник скеровує кандидата в другу компанію і це призводить до укладання Трудового Договору з кандидатом, він зобов’язаний сплатити послуги Виконавця згідно п. 2.1. даного Договору.

5.3. У випадку недотримання Замовником умов праці, зафіксованих в Заявці щодо кандидата, скерованого Виконавцем та прийнятого Замовником, Виконавець не зобов’язаний здійснювати одноразову заміну кандидата на дану вакансію.

5.4. Сторони домовилися, що усі конфлікти, що виникають при виконанні даного Договору, Сторони вирішують шляхом переговорів, а при недосягненні згоди відповідно до чинного Законодавства.

5.5. Сторони, що уклали даний Договір, звільняються від зобов’язань цього Договору у зв’язку з надзвичайними обставинами (форс – мажор, такими як: стихійне лихо, зміни Законодавства, дії урядових або законодавчих органів, що перешкоджають виконанню даного Договору).

6. Термін дії Договору

6.1. Даний Договір вступає в дію з моменту підписання його обома Сторонами і діє до повного виконання договірних зобов’язань.

6.2. Даний Договір складається на двох сторінках у двох примірниках українською мовою, по одному для кожної сторони.

7. Юридичні адреси та реквізити Сторін

**Питання для самоконтролю:**

1. Поняття і причини застосування аутстаффінгу
2. Види аутстаффінгових послуг
3. Економічна доцільність використання аутстаффінгу
4. Проблемні питання аутстаффінгу
5. Договір аутстаффінгу в системі чинного законодавства України

**Рекомендована література**

1. http://jus.org.ua/autsorsing-ta-autstaffing
2. http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Vzuk/2008\_18/tom\_2;
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. 288 с.
4. Господарський кодекс України
5. Кодекс законів про працю України
6. Конвенція Міжнародної організації праці № 181 «Про приватні агентства зайнятості» / [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://uraltradeunion.ru/acts/mezdunarod/agent\_zanjat.html
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. –К., 2005. – 308 с.
8. Рекомендация Международной организации труда от 19 июня 1997 г. № 188 «О частных агентствах занятости» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.profsporttur.ru/docs2/d\_05.php

**Тема 7. Мотивація менеджерів.**

Традиційні і новітні підходи до мотивації менеджерів. Синдром менеджера. Вигоряння.

Традиційний підхід до встановлення цілей в корпоративному управлінні. Конфлікт інтересів і агентська проблема на мікрорівні. Поняття інформаційної асиметрії. Погляди на природу інформаційної асиметрії. Конфлікт інтересів і агентська проблема на макрорівні.

**Завдання. Ознайомтесь з дослідженнями щодо мотивації менеджерів в Україні. Побудуйте власну систему цінностей. Порівняйте з результатами досліджень.**

Асоціація регіональних кадрових агентств України (АРКА) провела опитування з метою з'ясувати:

Що мотивує українських менеджерів продуктивно працювати? Що для них важливо в роботі? Чому вони, зрештою, міняють роботу?

В опитуванні взяли участь 204 бізнес-фахівця з вищою освітою, переважно менеджери різного рівня, керівники та ІТП, у т.ч. 60% чоловіків і 40% жінок. Опитування проводилося в обласних центрах з населенням від 350 тис. до 1 млн. жителів. Респондентам пропонувалося заповнити так звану Карту мотиваторів і оцінити для себе за 10-бальною системою:

а) важливість певного мотиву до роботи взагалі, в ідеалі;

б) задоволеність цими ж факторами в дійсності, тобто на останньому місці роботи.

Результати опитування представлені в таблицях.

№ Мотиви Виразність (важливість) мотиву в ідеалі

1 Досягнення результату (ціль) 9,4

2 Оплата праці 9,3

3 Самореалізація 9,0

4 Визнання колективом 8,9

5 Повага керівництва 8,8

6 Одержання нових знань 8,6

7 Самостійність у роботі 8,1

8 Творчість у роботі 8,1

9 Статус (посада) 8,0

10 Корпоративна культура 8,0

11 Комфортні умови роботи 7,9

12 Популярність (престиж) компанії 7,5

13 Соціальні пільги 6,3

№ Мотиви Задоволеність на останньому місці роботи

1 Визнання колективом 8,9

2 Повага керівництва 8,3

3 Досягнення результату (ціль) 7,9

4 Самостійність у роботі 7,6

5 Одержання нових знань 7,0

6 Самореалізація, кар'єра 6,8

7 Комфортні умови роботи 6,9

8 Творчість у роботі 6,6

9 Популярність (престиж) компанії 6,5

10 Статус (посада) 6,5

11 Корпоративна культура 6,4

12 Оплата праці 6,1

13 Соціальні пільги 4,5

№ Мотиви Коефіцієнт (не) задоволеності

1 Оплата праці -3,2

2 Самореалізація -2,2

3 Соціальні пільги -1,8

4 Одержання нових знань -1,6

5 Корпоративна культура -1,6

6 Досягнення результату (ціль) -1,5

7 Творчість у роботі -1,5

8 Статус (посада) -1,5

9 Комфортні умови роботи -1,0

10 Популярність (престиж) компанії -1,0

11 Повага керівництва -0,5

12 Самостійність у роботі -0,5

13 Визнання колективом =

У свою чергу, MCUa в провів дослідження демотивуючих факторів, присутніх у компаніях, що впливають на відвідувачів нашого сайту. На жаль, головним фактором залишається невисока зарплата (сподіваємось, що наші колеги адекватно оцінювали власні можливості). Відсутність можливості росту, ігнорування ідей і досягнень також є досить критичними факторами, що спонукають людей шукати нову роботу. Але є і хороша тенденція — порушень умов договору з'являється все менше.

Всі результати виглядають наступним чином (кількість опитаних — 117):

Невисока зарплата — 12.82%

Відсутність можливості кар'єрного росту — 9.62%

Відсутність особистого і професійного росту — 9.4%

Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва та колег — 9.19%

Ігнорування ідей та ініціативи — 8.97%

Відсутність відчуття досягнення, не видно результатів — 7.26%

Некомфортні умови праці — 7.26%

Відсутність почуття причетності до компанії — 6.62%

Відсутність можливості навчання — 6.41%

Відсутність можливості використання Ваших додаткових навичок — 5.98%

Порушення негласних домовленостей — 5.77%

Затримка зарплати — 5.13%

Порушення умов договору/контракту — 3.85%

**Рекомендована література**

1. Господарський кодекс України
2. Кошелев А. Н. Синдром «белого воротничка», ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008
3. Мартин Грабе. Синдром выгорания – болезнь нашего времени: Психологический практикум / пер.с англ. В.Немченовой – Речь, 2008 г.
4. Менеджмент для магистров: Учебное пособие/Под.ред д.э.н., проф.. А.А.Епифанова, д.э.н., проф.. С.Н.Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
5. Питерс У., Уотфмен П. В поисках эффективного управления: Пер. с англ., М., 1990.
6. Сладкевич М.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций – К., МАУП, 2001
7. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер.с англ. – М., Финансы и статистика, 2001

**Тема 8. Інформаційна комерція**

Організаційно-правові і економічні аспекти ведення бізнесу в Інтернет. Підприємства реального сектору в інформаційному середовищі. Інтернет-магазин: переваги, економічна доцільність, проблемні питання. Організація платежів в інтренет-торгівлі. Особливості оцінки Інтернет-бізнесу. Системи штучного інтелекту в комерційній діяльності. Прийняття рішень за допомогою штучних інтелектуальних систем. Нейронні мережі.

**Завдання**. Розгляньте окремі положення Закону України «Про електронну комерцію». Дайте відповіді на запитання:

1. Види послуг в електронній комерції;

2. Види суб’єктів електронної комерції

3. Порядок укладання договору в ЕК

4. Порядок розрахунків в ЕК

**Закон України**

**Про електронну комерцію**

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 45, ст.410)

Розділ I
ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

**Стаття 3.**Визначення термінів

1. У цьому Законі нижченаведені терміни вживаються в такому значенні:

1) електронна комерція - відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов’язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов’язки майнового характеру;

2) електронна торгівля - господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем;

3) електронна форма представлення інформації - спосіб документування інформації, що означає створення, запис, передачу або збереження інформації у цифровій чи іншій нематеріальній формі за допомогою електронних, магнітних, електромагнітних, оптичних або інших засобів, здатних до відтворення, передачі чи зберігання інформації. Електронною формою представлення інформації вважається документування інформації, що дає змогу її відтворювати у візуальній формі, придатній для сприйняття людиною;

4) електронне повідомлення - інформація, представлена в електронній формі, надана учасником відносин у сфері електронної комерції з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем;

5) електронний договір - домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов’язків та оформлена в електронній формі;

6) електронний підпис одноразовим ідентифікатором - дані в електронній формі у вигляді алфавітно-цифрової послідовності, що додаються до інших електронних даних особою, яка прийняла пропозицію (оферту) укласти електронний договір, та надсилаються іншій стороні цього договору;

7) електронний правочин - дія особи, спрямована на набуття, зміну або припинення цивільних прав та обов’язків, здійснена з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем;

8) інтернет-магазин - засіб для представлення або реалізації товару, роботи чи послуги шляхом вчинення електронного правочину;

9) інформаційні електронні послуги - платні або безоплатні послуги щодо оброблення та зберігання інформації, що надаються дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем за індивідуальним запитом їх одержувача;

10) комерційне електронне повідомлення - електронне повідомлення у будь-якій формі, метою якого є пряме чи опосередковане просування товарів, робіт чи послуг або ділової репутації особи, яка провадить господарську або незалежну професійну діяльність.

До комерційного електронного повідомлення не належить:

інформація, що надає прямий доступ до діяльності особи, доменне ім’я або адреса електронної пошти;

повідомлення про товари, роботи чи послуги або ділову репутацію особи, розміщене не з метою їх просування;

11) мережевий ідентифікатор - індивідуальний набір цифр та/або символів, присвоєний кінцевому обладнанню учасника відносин у сфері електронної комерції в інформаційно-телекомунікаційній мережі;

12) одноразовий ідентифікатор - алфавітно-цифрова послідовність, що її отримує особа, яка прийняла пропозицію (оферту) укласти електронний договір шляхом реєстрації в інформаційно-телекомунікаційній системі суб’єкта електронної комерції, що надав таку пропозицію. Одноразовий ідентифікатор може передаватися суб’єктом електронної комерції, що пропонує укласти договір, іншій стороні електронного правочину засобом зв’язку, вказаним під час реєстрації у його системі, та додається (приєднується) до електронного повідомлення від особи, яка прийняла пропозицію укласти договір;

13) послуга проміжного характеру в інформаційній сфері - послуга з передачі та/або зберігання інформації та присвоєння мережевих ідентифікаторів.

Якщо послуга надається особою, яка є ініціатором передачі інформації, має змогу впливати на вибір одержувача інформації або може змінювати зміст інформації, що передається, така послуга не є послугою проміжного характеру в інформаційній сфері;

14) реалізація товару дистанційним способом - укладення електронного договору на підставі ознайомлення покупця з описом товару, наданим продавцем у порядку, визначеному цим Законом, шляхом забезпечення доступу до каталогів, проспектів, буклетів, фотографій тощо з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, телевізійним, поштовим, радіозв’язком або в інший спосіб, що виключає можливість безпосереднього ознайомлення покупця з товаром або із зразками товару під час укладення такого договору;

15) суб’єкт електронної комерції - суб’єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, або особа, яка придбаває, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину.

2. Термін "електронний підпис" вживається у значенні, наведеному в [Законі України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/852-15) "Про електронний цифровий підпис".

3. Термін "електронний документ" вживається у значенні, наведеному в [Законі України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/851-15) "Про електронні документи та електронний документообіг".

**Стаття 4.**Інформаційні електронні послуги

1. Інформаційними електронними послугами вважаються послуги щодо:

розповсюдження реклами;

створення можливостей для пошуку інформації та доступу до неї;

передачі та зберігання інформації;

розміщення інформації на замовлення іншої особи;

передачі інформації за запитом особи або відправлення комерційних електронних повідомлень;

вчинення інших дій у сфері електронної комерції.

2. До інформаційних електронних послуг не належать послуги, якщо їх надання:

здійснюється без використання інформаційно-телекомунікаційних систем;

за технологією потребує безпосередньої присутності замовника чи постачальника послуг, включаючи послуги, що надаються з використанням електронних пристроїв (медична консультація з оглядом пацієнта, аудит діяльності суб’єкта господарювання тощо);

передбачає одночасну передачу інформації невизначеному колу осіб (телевізійне мовлення, радіомовлення тощо).

Розділ II
УЧАСНИКИ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

**Стаття 6.**Учасники відносин у сфері електронної комерції

1. Учасниками відносин у сфері електронної комерції є суб’єкти електронної комерції, постачальники послуг проміжного характеру в інформаційній сфері, органи державної влади та органи місцевого самоврядування в частині виконання ними функцій держави або місцевого самоврядування.

2. Постачальниками послуг проміжного характеру в інформаційній сфері є оператори (провайдери) телекомунікацій, оператори послуг платіжної інфраструктури, реєстратори (адміністратори), що присвоюють мережеві ідентифікатори, та інші суб’єкти, що забезпечують передачу та зберігання інформації з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.

3. Учасники відносин у сфері електронної комерції можуть розробляти правила професійної етики у цій сфері. Ці правила можуть використовуватися під час вчинення електронних правочинів, підготовки установчих та інших документів.

**Стаття 7.**Правовий статус продавця (виконавця, постачальника) товарів, робіт, послуг в електронній комерції

1. Продавець (виконавець, постачальник) товарів, робіт, послуг в електронній комерції під час своєї діяльності та у разі поширення комерційного електронного повідомлення зобов’язаний забезпечити прямий, простий, стабільний доступ інших учасників відносин у сфері електронної комерції до такої інформації:

повне найменування юридичної особи або прізвище, ім’я, по батькові фізичної особи - підприємця;

місцезнаходження юридичної особи або місце реєстрації та місце фактичного проживання фізичної особи - підприємця;

адреса електронної пошти та/або адреса інтернет-магазину;

ідентифікаційний код для юридичної особи або реєстраційний номер облікової картки платника податків для фізичної особи - підприємця, або серія та номер паспорта для фізичної особи - підприємця, яка через свої релігійні переконання відмовилася від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомила про це відповідний орган державної податкової служби і має відмітку в паспорті;

відомості про ліцензію (серія, номер, строк дії та дата видачі), якщо господарська діяльність підлягає ліцензуванню;

щодо включення податків у розрахунок вартості товару, роботи, послуги та, у разі доставки товару, - інформація про вартість доставки;

інші відомості, що відповідно до законодавства підлягають оприлюдненню.

2. Продавець (виконавець, постачальник) під час вчинення електронного правочину зобов’язаний забезпечити повну відповідність предмета електронного договору, погодженого сторонами, кількісним та якісним характеристикам.

3. Якщо продавець (виконавець, постачальник) пропонує іншій стороні електронного договору надати йому відомості про платіжні інструменти для оплати вартості товару, роботи, послуги, він зобов’язаний забезпечити захист такої інформації відповідно до законів України ["Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах"](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80) і ["Про платіжні системи та переказ коштів в Україні"](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2346-14).

4. Продавець (виконавець, постачальник) має право вимагати від іншої сторони лише такі відомості, без яких укладення та виконання зобов’язань за електронним договором неможливе.

**Стаття 8.**Правовий статус покупця (замовника, споживача) товарів, робіт, послуг у сфері електронної комерції

1. Права та обов’язки покупця (замовника, споживача) товарів, робіт, послуг у сфері електронної комерції визначаються законодавством України, зокрема [Законом України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1023-12) "Про захист прав споживачів".

Покупець (замовник, споживач) товарів, робіт, послуг у сфері електронної комерції за обсягом своїх прав та обов’язків прирівнюється до споживача у разі укладення договору поза торговельними або офісними приміщеннями та у разі укладення договору на відстані відповідно до [Закону України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1023-12) "Про захист прав споживачів".

2. Покупець (замовник, споживач) товарів, робіт, послуг у сфері електронної комерції, який приймає (акцептує) пропозицію іншої сторони щодо укладення електронного договору, зобов’язаний повідомити про себе інформацію, необхідну для його укладення.

3. У разі оплати вартості товару, роботи, послуги із застосуванням платіжних інструментів така особа має право повідомити відомості, що дають змогу забезпечити проведення оплати відповідним оператором платіжних систем, який несе відповідальність за їх збереження та використання в порядку, передбаченому законодавством.

4. Фізична особа повинна надати інформацію про себе, необхідну для вчинення електронного правочину, створення електронного підпису, ідентифікації в інформаційній системі суб’єкта електронної комерції, шляхом введення (створення) особою спеціального набору електронних даних, а також вчинення інших дій у такій системі.

5. У випадках, передбачених договором, покупець (замовник, споживач) повинен повідомити адресу доставки товару, виконання роботи чи надання послуги.

6. Перелік інформації, необхідної для вчинення електронного правочину, визначається законодавством України або за домовленістю сторін.

**Стаття 9.**Правовий статус постачальника послуг проміжного характеру у сфері електронної комерції

1. Сторони електронного правочину можуть користуватися послугами постачальників послуг проміжного характеру в інформаційній сфері.

2. Права та обов’язки постачальника послуг проміжного характеру в інформаційній сфері визначаються договором про надання таких послуг, [Цивільним](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15) та [Господарським](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15) кодексами України, положеннями цього Закону та законодавством про телекомунікації.

3. Надання доступу до мережі Інтернет та інших інформаційно-телекомунікаційних систем оформлюється окремим правочином або електронним правочином між стороною такого правочину та постачальником послуг проміжного характеру в інформаційній сфері.

4. Постачальник послуг проміжного характеру в інформаційній сфері не є стороною електронного правочину, предметом якого виступають товари, роботи або послуги, інші ніж послуги проміжного характеру в інформаційній сфері (реєстрація доменних імен або IP-адрес, присвоєння інших мережевих ідентифікаторів, фіксація часу відправлення/надходження електронного повідомлення, надання доступу до мережі Інтернет та інших інформаційно-телекомунікаційних систем тощо), і не несе відповідальності за зміст переданої чи отриманої інформації та за шкоду, завдану внаслідок використання результатів таких послуг, за умови, що він не є ініціатором передачі такої інформації, не обирає її одержувача та не може змінити її зміст.

5. У разі якщо постачальник послуг проміжного характеру в інформаційній сфері є ініціатором передачі інформації, обирає її одержувача та може змінити її зміст, він зобов’язаний забезпечити прямий, простий, стабільний доступ інших учасників відносин у сфері електронної комерції до такої інформації:

повне найменування юридичної особи або прізвище, ім’я, по батькові фізичної особи - підприємця;

місцезнаходження юридичної особи або місце реєстрації та місце фактичного проживання фізичної особи - підприємця;

адреса електронної пошти;

ідентифікаційний код юридичної особи або реєстраційний номер облікової картки платника податків фізичної особи - підприємця, або серія та номер паспорта для фізичної особи - підприємця, яка через свої релігійні переконання відмовилася від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомила про це відповідний орган державної податкової служби і має відмітку в паспорті;

відомості про ліцензію (серія, номер, строк дії та дата видачі);

інші відомості, що відповідно до законодавства підлягають оприлюдненню.

Якщо постачальник послуг проміжного характеру в інформаційній сфері зазначає вартість таких послуг, він зобов’язаний повідомити про включення податків у розрахунок їх вартості.

Розділ III
ПОРЯДОК ВЧИНЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПРАВОЧИНІВ

**Стаття 11.**Порядок укладення електронного договору

7. Електронний договір укладається і виконується в порядку, передбаченому [Цивільним](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15) та [Господарським](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15) кодексами України, а також іншими актами законодавства.

Пропозиція укласти електронний договір (оферта) або електронний договір повинні містити інформацію щодо можливості отримання стороною такої пропозиції або договору у формі, що унеможливлює зміну змісту.

Якщо покупець (споживач, замовник) укладає електронний договір шляхом розміщення замовлення за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем, продавець (виконавець, постачальник) зобов’язаний оперативно підтвердити отримання такого замовлення.

Замовлення або підтвердження розміщення замовлення вважається отриманим у момент, коли сторона електронного договору отримала доступ до нього.

8. У разі якщо укладення електронного договору відбувається в інформаційно-телекомунікаційній системі суб’єкта електронної комерції, для прийняття пропозиції укласти такий договір особа має ідентифікуватися в такій системі та надати відповідь про прийняття пропозиції (акцепт) у порядку, визначеному частиною шостою цієї статті.

Такий документ оформляється у довільній формі та має містити істотні умови, передбачені законодавством для відповідного договору.

Інформаційна система суб’єкта електронної комерції, який пропонує укласти електронний договір, має передбачати технічну можливість особи, якій адресована така пропозиція, змінювати зміст наданої інформації до моменту прийняття пропозиції.

9. Місцем укладення електронного договору є місцезнаходження юридичної особи або місце фактичного проживання фізичної особи, яка є продавцем (виконавцем, постачальником) товарів, робіт, послуг.

10. Момент виконання продавцем обов’язку передати покупцеві товар визначається згідно з положеннями [Цивільного кодексу України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15) про купівлю-продаж, якщо інше не встановлено цим Законом.

У разі якщо предметом електронного договору є надання послуг у сфері електронної комерції, обов’язок постачальника перед споживачем вважається виконаним у момент, коли надана постачальником послуга відповідає властивостям, визначеним договором або законодавством.

У разі якщо предметом електронного договору є виконання робіт у сфері електронної комерції, обов’язок виконавця перед замовником вважається виконаним у момент, коли результат виконаної роботи відповідає вимогам, встановленим договором або законодавством.

Електронним договором може бути визначено інший момент виконання зобов’язань між сторонами.

11. Покупець (замовник, споживач) повинен отримати підтвердження вчинення електронного правочину у формі електронного документа, квитанції, товарного чи касового чека, квитка, талона або іншого документа у момент вчинення правочину або у момент виконання продавцем обов’язку передати покупцеві товар.

Підтвердження вчинення електронного правочину повинно містити такі відомості:

умови і порядок обміну (повернення) товару або відмови від виконання роботи чи надання послуги;

найменування продавця (виконавця, постачальника), його місцезнаходження та порядок прийняття претензії щодо товару, роботи, послуги;

гарантійні зобов’язання та інформація про інші послуги, пов’язані з утриманням чи ремонтом товару або з виконанням роботи чи наданням послуги;

порядок розірвання договору, якщо строк його дії не визначено.

Дія цього положення не поширюється на електронні правочини, пов’язані з одноразовим наданням інформаційних електронних послуг або послуг проміжного характеру в інформаційній сфері, оплата яких здійснюється дистанційно. Постачальник таких послуг має надати змогу споживачеві ознайомитися з найменуванням постачальника, його місцезнаходженням та порядком прийняття претензії щодо послуги.

12. Електронний договір, укладений шляхом обміну електронними повідомленнями, підписаний у порядку, визначеному [статтею 12](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19#n170) цього Закону, вважається таким, що за правовими наслідками прирівнюється до договору, укладеного у письмовій формі.

Кожний примірник електронного документа з накладеним на нього підписом, визначеним [статтею 12](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19#n170) цього Закону, є оригіналом такого документа.

13. Електронні документи (повідомлення), пов’язані з електронним правочином, можуть бути подані як докази сторонами та іншими особами, які беруть участь у судовому розгляді справи.

Докази, подані в електронній формі та/або у формі паперових копій електронних повідомлень, вважаються письмовими доказами згідно із [статтею 64](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1618-15/paran405#n405) Цивільного процесуального кодексу України, [статтею 36](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1798-12/paran301#n301) Господарського процесуального кодексу України та [статтею 79](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2747-15/paran677#n677) Кодексу адміністративного судочинства України.

**Стаття 12.**Підпис у сфері електронної комерції

1. Якщо відповідно до акта цивільного законодавства або за домовленістю сторін електронний правочин має бути підписаний сторонами, моментом його підписання є використання:

електронного підпису або електронного цифрового підпису відповідно до [Закону України](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/852-15) "Про електронний цифровий підпис", за умови використання засобу електронного цифрового підпису усіма сторонами електронного правочину;

електронного підпису одноразовим ідентифікатором, визначеним цим Законом;

аналога власноручного підпису (факсимільного відтворення підпису за допомогою засобів механічного або іншого копіювання, іншого аналога власноручного підпису) за письмовою згодою сторін, у якій мають міститися зразки відповідних аналогів власноручних підписів.

**Стаття 13.**Розрахунки у сфері електронної комерції

1. Розрахунки у сфері електронної комерції здійснюються відповідно до законів України ["Про платіжні системи та переказ коштів в Україні"](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2346-14), ["Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг"](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2664-14), інших законів та нормативно-правових актів Національного банку України.

Розрахунки у сфері електронної комерції можуть здійснюватися з використанням платіжних інструментів, електронних грошей, шляхом переказу коштів або оплати готівкою з дотриманням вимог законодавства щодо оформлення готівкових та безготівкових розрахунків, а також в інший спосіб, передбачений законодавством України.

2. Способи, строки та порядок розрахунків у сфері електронної комерції визначаються в електронному договорі з урахуванням вимог законодавства України.

3. Продавець (виконавець, постачальник), оператор платіжної системи або інша особа, яка отримала оплату за товар, роботу, послугу відповідно до умов електронного договору, повинні надати покупцеві (замовнику, споживачу) електронний документ, квитанцію, товарний чи касовий чек, квиток, талон або інший документ, що підтверджує факт отримання коштів, із зазначенням дати здійснення розрахунку.

4. Якщо особа, яка одержала пропозицію укласти електронний договір (оферту), протягом строку для відповіді не здійснила оплату відповідно до зазначених у пропозиції умов, така пропозиція вважається неприйнятою.

5. Здійснення оплати відповідно до умов, зазначених у пропозиції укласти електронний договір, без виконання інших умов та/або без надання усіх відомостей, визначених у такій пропозиції, не вважається прийняттям пропозиції укласти електронний договір (акцептом), а оплата вважається неналежною та підлягає поверненню особі, яка її здійснила.

**Питання для самоконтролю:**

1. Види послуг в електронній комерції;

2. Види суб’єктів електронної комерції

3. Порядок укладання договору в ЕК

4. Порядок розрахунків в ЕК

5. Поняття віртуальної організації

Види віртуальних організацій

**Рекомендована література**

1. Закон України Про електронну комерцію Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 45, ст.410
2. Закон України „Про телекомунікації” від 18.11.03 р., № 1280-ІV. – К., 2003.
3. Закон України „Про інформацію” від 2.10.92 р., № 1280-IV // Відомості Верховної Ради України. – Офіц. Вид. – К.: Парламентське вид-во, 2003.
4. Закон України „Про електронний документообіг” від 22.05.2003 р., № 851-IV.
5. Goldman S. L. Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer / Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K.. – N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1995.
6. Берко А.Ю., Висоцька В.А. Intranet архітектура інтелектуальних систем електронного навчання // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2001. – № 438. – С.3–10.
7. Ивин Л.Н., Куклин В.М. Информационная экономика. – Харьков: Изд-во Кроссроуд, 2005 – 436 с.
8. Карминский А.М. Информатизация бизнеса: концепция, технологии, системы / [Карминский А.М., Карминский С.А., Нестеров В.П. и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 623 с.
9. Катаев А. В. Виртуальные бизнес-организации : монография / А. В. Катаев. – СПб.: Политехнический университет, 2009. – 120 с.
10. Корнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в ХХІ веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 295 с.
11. Плескач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
12. Шапошніков К.С. Віртуалізація бізнес-процесів оператора електрозв’язку // Вісник Донецького університету. Сер. В. Економіка і право: Науковий журнал. – 2005. – Вип. 2.– С. 191-195.

**Тематика і методичні вказівки для виконання індивідуальних завдань**

*Студент обирає тему, яка найбільш відповідає напрямку його наукових досліджень, і узгоджує її з викладачем. Допускається виконання комплексного завдання двома студентами.По темі завдання студент готує доповідь (10-15 хвилин), яка буде представлена на практичному занятті. Доповідь має бути супроводжена презентацією (Power point), кількість слайдів – 5-10.*

**Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів**

Розгляньте організаційну структуру підприємства. Які бізнес-процеси мають місце? Яка стратегія підприємства? Яку структуру Ви б запропонували? Які зміни у функціональних обов'язках персоналу відбудуться? Який ефект Ви очікуєте від перетворень?

**Тема 2**. **Теорія обмежень.**

Розгляньте приклад реалізації даної теорії у відомому Вам діючому підприємстві. Підрахуйте номінальні показники діяльності й показники з урахуванням обмеження. Зробіть рекомендації з удосконалення діяльності підприємства

**Тема 3. Аутсорсинг**

Розгляньте приклад (або можливість) застосування аутсорсинга для якого-небудь підприємства. Які були мети аутсорсинга? чи Були вони досягнуті?

**Тема 4** **Оподаткування при аутсорсингу.**

Порівняйте податкові платежі у випадку самостійного проведення процесу й у випадку передачі його на аутсорсинг.

**Тема 5. Злиття й поглинання на світовому ринку й на ринку України** Аналітичний огляд. Динаміка процесів злиття й поглинання..Тенденції (можлива побудова тренда на 2016 рік). Аналіз ступеня конкурентности (монополізації) ринку України й(або) окремих галузей).

**Тема 5. Віртуалізація бізнесу**

Поняття й характеристика віртуальної організації. Порівняння із традиційною організацією. Переваги й недоліки: для бізнесу, для споживачів, для держави. Можливість перетворення традиційної організації у віртуальну. Ступінь важливості (організаційно-технічного залучення) бізнес-процесів у систему.

**Тема 6. Агентський конфлікт у корпоративному управлінні**

Встановлення цілейв корпоративному управлінні. Поняття стейкхолдерів. Інтереси сторін. Інформаційна асиметрія. Природа й наслідки конфлікту. Методи розв’язання. Приклад.

**Тема 7 Структура власності.**

Структура власності й динаміка її зміни в Україні.Структура власності. Інсайдери і аутсайдери. Можливості оптимізації структури власності.