

Питання з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів заочної форми навчання

1. Місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації.
2. Зв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.
3. Принципи операційного менеджменту.
4. Функції операційного менеджменту.
5. Методи операційного менеджменту.
6. Сутність та етапи розробки операційної стратегії організації.
7. Формування стратегії виробництва товару.
8. Розробка стратегії процесу.
9. Сутність системного підходу до управління операційною системою.
10. Особливості та властивості операційної системи.
11. Складові операційної системи: підсистеми перероблювальна, забезпечення, планування та контролю.
12. Класифікаційні підходи до операційних систем.
13. Поняття операційної діяльності підприємства.
14. Склад основних ресурсів як входних факторів операційної діяльності.
15. Операційні процеси — основа функціонування та розвитку операційної системи.
16. Принципи організації операційних процесів.
17. Типи операційних процесів, їх ознаки.
18. Поняття, структура і тривалість операційного циклу.
19. Сутність, цілі та етапи проектування операційної системи.
20. Системи автоматизованого проектування.
21. Автоматизовані системи управління виробництвом.
22. Гнучкі виробничі системи.
23. Прийняття рішень з просторової організації підприємства.
24. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей.
25. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства.
26. Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій.
27. Функції оперативного управління операційною діяльністю.
28. Завдання та основні вимоги до оперативного управління операційною системою.
29. Роль і завдання управління матеріальними ресурсами та запасами.
30. Методи управління запасами.
31. Система управління запасами “точно в термін”.
32. Мотивація в системі операційного менеджменту.
33. Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів і послуг.
34. Показники якості та методи їх оцінки.
35. Моделювання процесу управління продуктивністю операційних систем.
36. Шляхи підвищення продуктивності діяльності організацій.

Ситуаційна вправа № 1. Операційна система виробничого підприємства ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна»

ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» було засноване в 2001 році. Основним видом діяльності компанії є виробництво елементів ущільнювачів і систем зі спеціальних полімерних матеріалів для промислової гідравліки та пневматики.

Власна виробнича база включає комплекси з числовим програмним керуванням для високоточної механічної обробки циліндрових заготовок з еластомірів і пластомірів виробництва Австрії.

Великий вибір матеріалів і можливості для гнучкої переналадки устаткування дозволяють розробляти, виготовляти та поставляти ущільнення для устаткування будь-яких галузей промисловості і сільського господарства.

За короткий період компанія «Сіал Джет Україна» посіла лідируючі позиції на ринку елементів ущільнювачів для силової гідравліки і пневматики. В списку клієнтів присутні як приватні підприємства, що прагнуть задовольнити потребу своїх клієнтів на умовах високого рівня якості та доступності цін, так і провідні промислові конгломерати, для яких головним критерієм є бездоганна політика якості, стабільна робота виробництва, безпечна і економна робота сучасного устаткування.

Щоб відповідати сьогоднішнім вимогам агресивної конкуренції багато підприємств проводять реконструкцію та модернізацію свого устаткування. Компанія «Сіал Джет Україна» за 10 років успішної роботи має великий досвід в розробленні та впровадженні у виробничий процес запатентованих інновацій, що дозволили істотно знизити витрати виробництва, збільшити продуктивність устаткування та підвищити якість продукції.

Основний напрям діяльності «Сіал Джет Україна» – виробництво елементів ущільнювачів методом механічного оброблення циліндрових заготовок з еласто- та пластомірів виробництва Австрії.

Для виготовлення ущільнень використовується метод механічного оброблення на устаткуванні з ЧПУ циліндрових заготовок різних діаметрів 23-х типів модифікованих еласто- та пластомірів виробництва Австрії.

Для підприємств серійного виробництва, а також споживачів гумових виробів виконаних за ГОСТ, пропонуються елементи ущільнювачів з гуми, силікону, поліуретану і пластмас, виготовлені методом лиття під тиском: кільця круглого перетину, манжети армовані з пружинами для валів, манжети для гідро- та пневмоциліндрів, шнури будь-якого перетину, торцеві манжети, литі та формовані вироби з каучукових сумішей.

Кільця діаметром перетину від 0,35 мм і внутрішнім діаметром до 1600 мм виготовляються за технологією вприскування за допомогою двох етапів процесу вулканізації. Це ноу-хау дозволяє використовувати такі ущільнення не тільки в статичних, але й у динамічних умовах.

Підприємство володіє новітніми технологіями і потужностями для виробництва формованих виробів з поліуретану. Використовуються дві технології для виробництва виробів:

- шляхом уприскування поліуретанових каучуків і термопластичних еластомерів;
- шляхом гарячого розливання поліуританів в сучасному трикамерному комплексі.

Маючи в своєму розпорядженні широку гаму матеріалів і можливості для гнучкої переналадки устаткування, підприємство розробляє та поставляє елементи ущільнювачів і системи для будь-яких промислових установок і комплексів.

Окрім цього підприємство пропонує всі види безасбестових виробів для комплексного вирішення потреб підприємств всіх галузей промисловості:

- листи ущільнювачів;
- плетені набивання;
- термоізоляційні плити та картони;
- тканинні компенсатори.
- фрикційні накладки та гальмівні ткани стрічки.

Гарантією якості виробів є співпраця з визнаними в світі виробниками сировини: DuPont™ KEVLAR®, LAPINUS FIBRES, W.L.GORE & Associates GMBH, Lenzing, Saint-Gobain Vertex.

ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна», невпинно удосконалюючись і розширюючи свої можливості у вирішенні проблем і задоволенні потреб своїх клієнтів, отдержало ексклюзивне право постачання на ринок України виробів ущільнювачів з силікону одного з провідних європейських виробників «JSF Silikon».

З урахуванням специфіки виробничої діяльності операційну систему ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» можна представити у вигляді рис. 1. Підсистема планування та контролю представлена відділом маркетингу, планово-економічним відділом. Підсистема перетворення сформована цехом з перероблення, заготівельним, слюсарним цехом. До підсистеми забезпечення відноситься відділ головного енергетика, конструктора, механіка, технолога, відділ кадрів, відділ організації праці, фінансовий відділ тощо.



Рис. 1. Операційна система підприємства ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна»

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте раціональність побудови операційної системи ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна». Чи всі її елементи, висвітлені в теоретичній частині, були враховані.
2. На прикладі ТОВ «ВКП «Сіал Джет Україна» проаналізуйте, як динамічність зовнішнього середовища підприємства може впливати на стан операційної системи.
3. Як, на Вашу думку, виробництво та реалізація широкої номенклатури товарів підприємства впливає на специфіку його операційної системи.

Ситуаційна вправа № 2. Розроблення стратегії розвитку ТОВ «Айс Запоріжжя»

В умовах зростаючою конкуренції все більшої актуальності набуває питання розроблення ефективної ринкової стратегії, зокрема маркетингової стратегії компанії.

Обрання об'єктом для аналізу ТОВ «Айс Запоріжжя» – виробника морозива, який входить до десятки лідерів галузі, володіючи 80% ринку в своєму регіоні – пояснюється зростанням конкуренції в галузі, розгортанням маркетингової активності на ринку, що вимагає використання ефективного інструментарію формування стратегії.

У процесі вибору цільового ринку ТОВ «Айс-Запоріжжя», як і більшість крупних виробників, застосовує стратегію повного охоплення шляхом диференційованого маркетингу. Її доцільність обумовлена приналежністю морозива до товарів проблемно-обмеженого пошуку.

Головними перевагами для досліджуваного підприємства виступають: виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості, ноу-хау в створенні та функціонуванні систем швидкого й чіткого виконання замовлень, розвиток технологій, вдосконалення системи дистрибуції, глибоке розуміння потреб і смаків споживачів.

Стосовно маркетингових конкурентних стратегій, вважаємо за доцільне обрати для досліджуваного підприємства в Запорізькому регіоні стратегію лідера (оборона позицій, збільшення ринкової частки за існуючої місткості ринку та збільшення місткості ринку), а в інших областях – стратегію компанії, що йде за лідером (залежно від особливостей кон'юнктури окремого регіону – шлях челенджера або послідовника).

Для ТОВ «Айс Запоріжжя» як компанії, що йде за лідером на національному ринку, пропонується використовувати стратегії «зростання за рахунок придбання» або характерного іміджу. Серед наступальних стратегій найбільш вдалимими вважаємо дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента та попереджуючі удари, які, зокрема, полягають в реалізації стратегії вертикальної інтеграції в обох напрямках (хоча доцільною також є стратегія органічного росту). Окремі наступальні дії вже частково виконуються на досліджуваному підприємстві (розробляються сорти виробів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати; дилерам та дистриб'юторам гарантуються відсутні знижки з метою запобігання налагодженню контактів з іншими постачальниками; розширюється номенклатура продукції для заповнення вільних ринкових ніш потенційних конкурентів тощо), а щодо інших – слід звернути увагу на аналіз перспективності їх втілення.

На підтвердження наданих рекомендацій щодо розроблення маркетингової стратегії виступає теза про доцільність впровадження заходів з підвищення ефективності та підтримання рівня прибутковості діяльності компанії, яка працює на зрілому ринку, відповідно до стратегій

навколишнього середовища. Пропозиції в рамках цієї стратегії співпадають із зазначеними вище (вдосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, інтенсифікація зусиль зі стимулювання продажів, розширення інтернаціоналізації та придбання конкурентів), відрізняючись лише щодо зміни обсягу параметричного ряду продукту, який в даному випадку вважається за доцільне скорочувати. Цей факт лише підтверджує необхідність комплексного, систематизованого дослідження усіх вагомих показників задля розроблення оптимальної загальної маркетингової стратегії компанії.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте ринкові позиції підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя» в Запорізькій області та загалом в Україні.
2. Чи доцільним, на Вашу думку, є обрання в Запорізькому регіоні стратегії лідера, а в інших областях України – стратегії послідовника?
3. Які дії на операційному рівні сприятимуть досягненню операційної стратегії.

Ситуаційна вправа № 3. Виробничо-організаційна структура ПАТ «ПБК «Славутич»

ПАТ «ПБК «Славутич» сьогодні – один із найбільших виробників пива в Україні з унікальним пивоварним устаткуванням, передовими технологіями, високим професіоналізмом і досвідом колективу.

Завод був збудований у 1974 році як один із типових чеських пивних проектів на території колишнього Радянського Союзу. В процесі приватизації комбінат було перетворено у ПАТ «ПБК «Славутич». Завод став головним підприємством Запорізького пиво-об'єднання, до якого також увійшли: Запорізький пивзавод № 1, Молочанський та Мелітопольський пивзаводи.

З 1996 року ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» увійшов до міжнародного пивоварного холдингу Baltic Beverages Holding (BBH), який припинив своє існування у 2008 році, коли його єдиним власником стала група компаній Carlsberg Group.

Визначною подією у діяльності ПАТ «ПБК «Славутич» стало отримання 9 вересня 2003 року сертифікатів міжнародних стандартів ISO 9001-2000 (управління якістю продукції) та ISO 14001 – 1996 (екологічна безпека підприємства та охорона навколишнього середовища).

Управління ПАТ «ПБК «Славутич» здійснюють:

- вищий орган Товариства – Загальні збори акціонерів;
- виконавчий орган – Генеральний директор.

Організаційна структура підприємства ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» є лінійно-функціональною та представлена на рис. 2.

Контроль за діяльністю виконавчого органу, а також здійснення захисту прав акціонерів здійснює Наглядова рада Товариства, яка складається з 3 осіб.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу здійснює Ревізійна комісія у кількості 2 осіб.

До компетенції Загальних зборів належить внесення змін до Статуту, зокрема, зміна розміру його Статутного капіталу, затвердження річних результатів діяльності, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків Ревізійної комісії, затвердження порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків тощо.

Для здійснення представництва та захисту прав акціонерів у період між проведенням Загальних зборів та для контролю і регулювання діяльності Генерального директора обирає Наглядова рада. Наглядова рада є постійно діючим органом управління ПАТ «ПБК «Славутич».

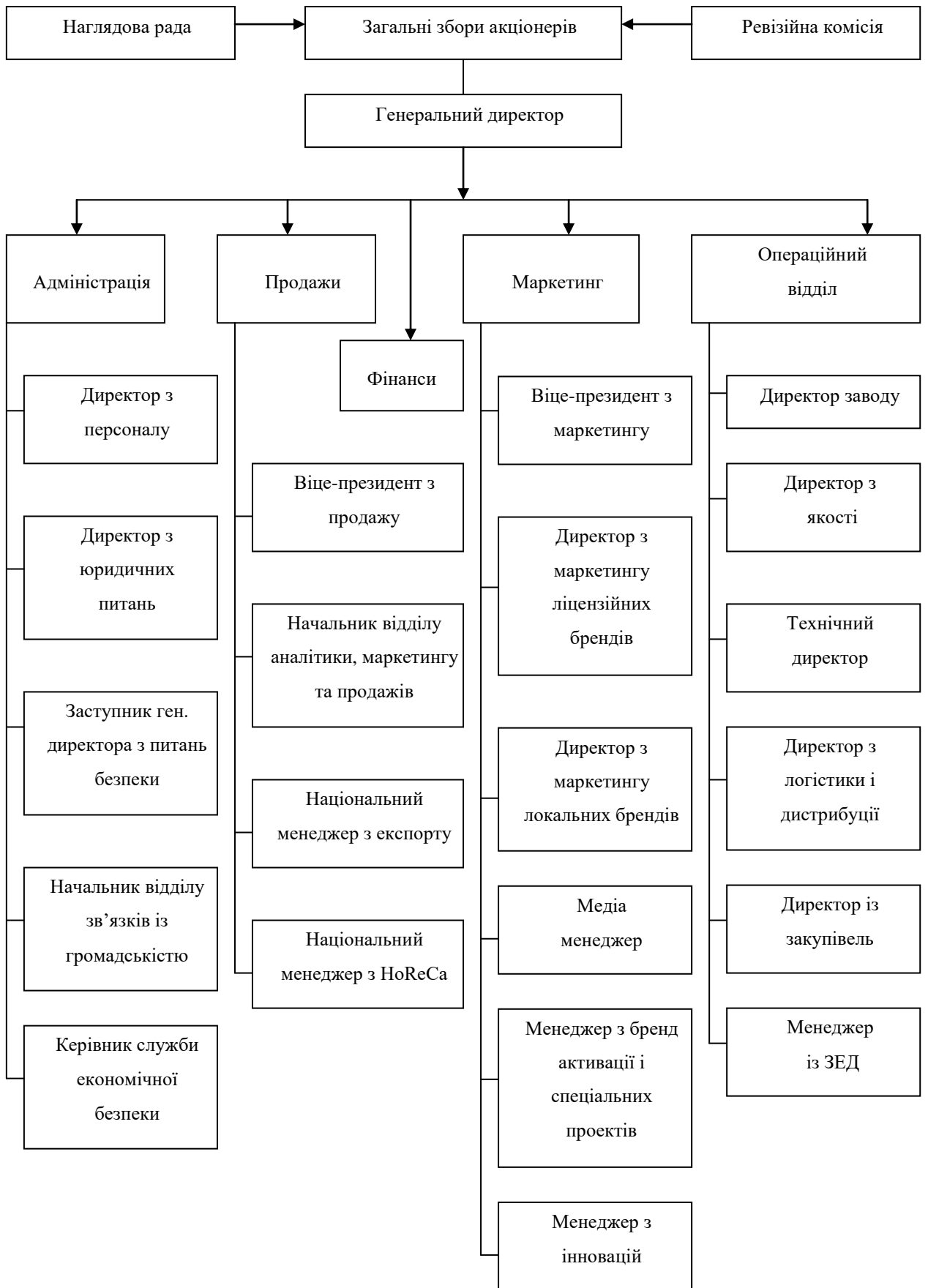


Рис. 2. Організаційна структура ВАТ «ПБК «Славутич»

До компетенції Наглядової ради належить визначення основних напрямів діяльності, затвердження його планів та звітів про їх виконання, ухвалення стратегії підприємства, затвердження річного бюджету, затвердження положень, правил, процедур та інших внутрішніх документів та інше.

Керівництво поточною діяльністю ВАТ «ПБК «Славутич» здійснює Генеральний директор як виконавчий орган, утворений відповідно до законодавства. До його компетенції належить:

- забезпечення виконання рішень Загальних зборів та Наглядової ради з усіх питань господарської, виробничої та соціальної діяльності організації;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності, своєчасне подання необхідних документів державним органам, Загальним зборам та Ревізійній комісії, надання Наглядовій раді кварталних та річних звітів до їх оприлюднення та (або) подання на розгляд Загальних зборів акціонерів;
- складання проекту основних напрямів діяльності;
- організація випуску та розміщення цінних паперів;
- організація діловодства та ведення архіву тощо.

Основу лінійно-функціональних структур складає, так званий, «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (виробництво, технічний відділ, відділ постачання, відділ маркетингу, бухгалтерія, відділ кадрів тощо). По кожній з них формується ієрархія служб, яка пронизує все підприємство зверху донизу.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональної організаційної структури показав, що саме дана структура є найбільш ефективною та забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, дозволяє швидко маневрувати ресурсами.

Проте підприємство успішно функціонує лише тоді, коли зміни за всіма структурними підрозділами відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього не відбувається, а, отже, виникає неадекватність реакції системи управління на вимоги зовнішнього середовища. Положення погіршується через втрату гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. У результаті ускладнюється та уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації та його заступників. Недоліки лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, за яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями (зловживання повноваженнями), у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів та їх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління

виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів тощо.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте недоліки та переваги організаційної структури ВАТ «ПБК «Славутич».
2. Чи є лінійно-функціональна структура оптимальною для підприємства? Чому?
3. Запропонуйте власний варіант організаційної структури підприємства.

Ситуаційна вправа № 4. Організація системи управління закупівлями на ВАТ «Запоріжсталь»

Діяльність служби закупівель на ВАТ «Запоріжсталь» (організаційна структура наведена на рис. 3) здійснюється на трьох рівнях вирішення завдань:

- 1) взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем;
- 2) забезпечення цілей підприємства в цілому;
- 3) вирішення питань щодо діяльності безпосередньо цього підрозділу.

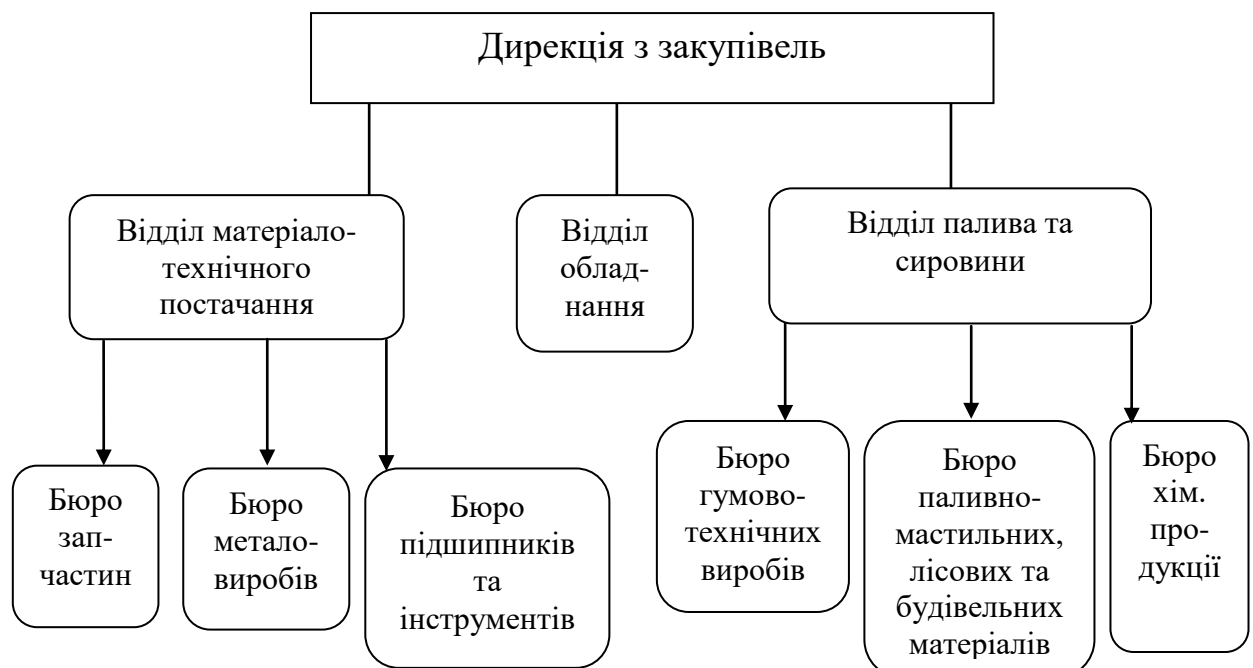


Рис. 3. Організаційна структура управління закупівлями ВАТ «Запоріжсталь»

У закупівельній діяльності ВАТ «Запоріжсталь» можна виділити дві основні групи функцій: зовнішні та внутрішні (рис. 4).

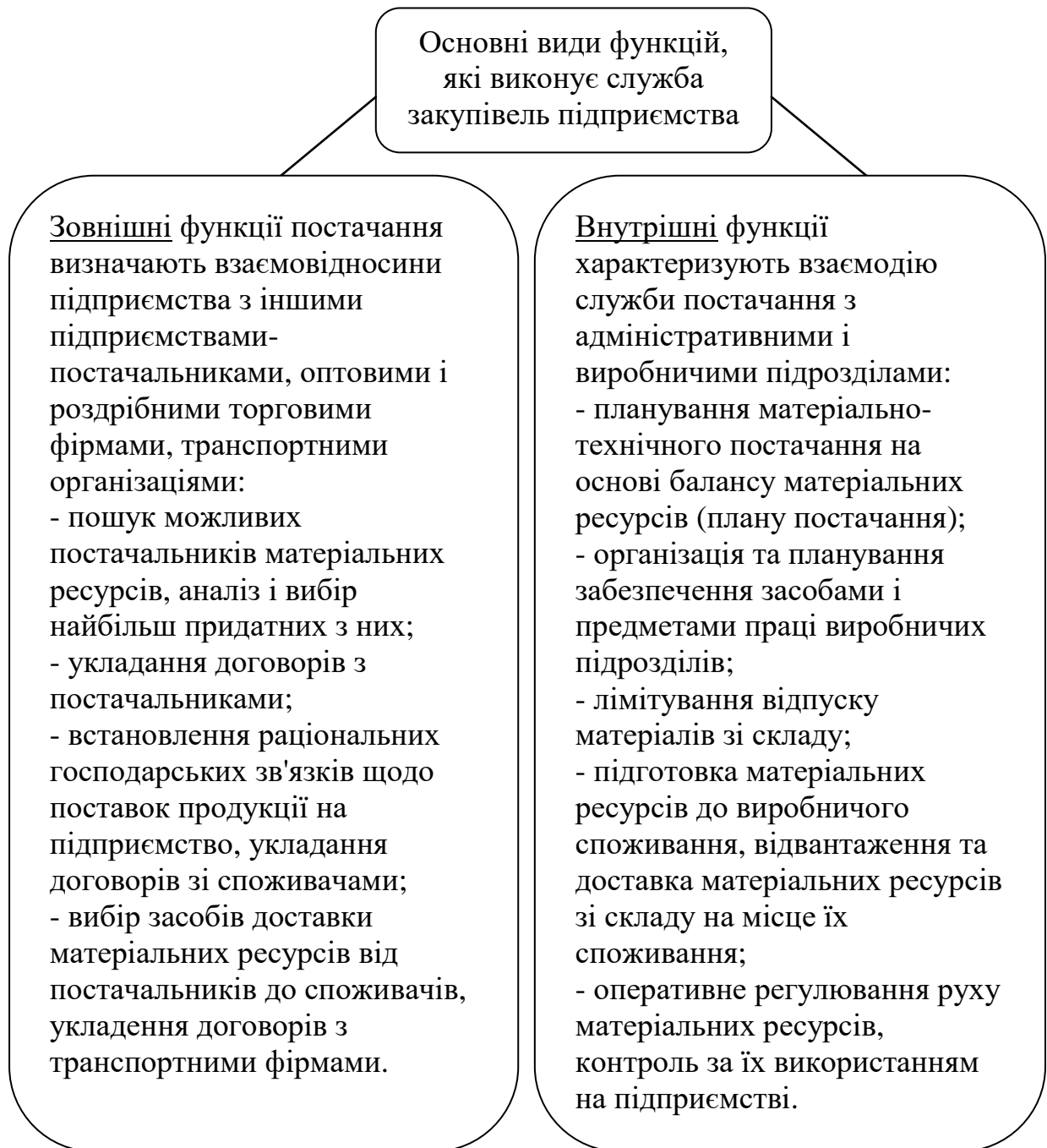


Рис. 4. Основні функції служби закупівель ВАТ «Запоріжсталь»

Вибір методу закупівель залежить від складності кінцевого продукту, від складу комплектуючих виробів і матеріалів. Основними методами закупівель є:

- оптові закупівлі;
- регулярні закупівлі дрібними партіями;
- закупівлі в міру необхідності та різні комбінації перерахованих методів.

Щодо форм постачання на ВАТ «Запоріжсталь», то тут використовуються різні методи закупівель. Тобто, в основному здійснюється закупівля матеріалів однією партією, але також використовується метод щоденних (щомісячних) закупівель матеріалів за котирувальними відомостями.

На підприємстві також використовуються методи закупівель, які визначають шлях постачання: пряма закупівля (закупівля матеріальних ресурсів безпосередньо у виробників), нова закупівля (підприємство здійснює закупівлю даної продукції вперше, та проводить серйозні дослідження) та звичайна повторна закупівля.

Дуже часто потенційні постачальники самостійно пропонують свою продукцію та підприємство аналізує й оцінює їхні пропозиції за допомогою конкурсних торгів (тендерів).

Процес закупівлі ресурсів на ВАТ «Запоріжсталі» має такий алгоритм. Заявки на матеріали містять інформацію про те, які види матеріалів, в якій кількості і в які терміни потрібні підприємству. Заявки складають співробітники відповідних функціональних підрозділів підприємства. Потім вони піддаються аналізу в службі матеріально-технічного постачання за участю фахівців з інших підрозділів для перевірки достовірності заявлених потреб і пошуку шляхів мінімізації витрат на отримання необхідних матеріалів належної якості. Вибір постачальників здійснюється на основі вивчення інформації про можливих постачальників матеріальних ресурсів, які обирають відповідно до прийнятих на підприємстві критеріїв (ціна, надійність тощо). Розміщення замовлень оформляється документально укладенням контракту (між постачальником і споживачем матеріальних ресурсів), в якому дається характеристика матеріалу, що замовляється, зазначається його кількість, фінансові умови, порядок і строки поставки тощо. Контроль за виконанням контракту лежить на службі матеріально-технічного постачання: угода вважається завершеною тоді, коли всі її умови виконані та замовлені матеріали надійшли на підприємство. Завершення операції оформляється документально.

Отримані матеріали розміщуються для зберігання на складах підприємства і готуються до видачі у виробництво – в цехи, на дільниці.

Прийом матеріально-технічних цінностей здійснюється на складі на основі накладної, яка містить відомості про кількісні та якісні характеристики матеріалів. За відсутності претензій з боку покупця щодо кількості, якості, комплектності, упаковки товарів, що надійшли оформляється прибутковий ордер.

Забезпечення цехів підприємства матеріальними ресурсами здійснюється відповідно до режиму і норм виробничого споживання кожного виду матеріалів. При цьому відділ матеріально-технічного постачання встановлює порядок їх видачі і доставки зі складу до місця споживання.

Для розрахунку нормативу забезпечення матеріалами підприємство ВАТ «Запоріжсталь» використовує автоматизовану систему управління ТМЦ (товарно-матеріальними цінностями), яка є повномасштабною інтегрованою

корпоративною інформаційною системою. Всі модулі системи управління ВАТ «Запоріжсталь» розроблені, написані та впроваджені силами ІТ - фахівців комбінату.

В умовах ринкової економіки працівники ВАТ «Запоріжсталь» повинні прагнути до ефективного управління процесами постачання, запасами і оборотними коштами, вкладеними в ці запаси.

Питання для обговорення господарської ситуації

1. Проаналізуйте раціональність побудови організаційної структури з управління закупівлями на ВАТ «Запоріжсталь».
2. Обґрунтуйте власну думку про доцільність та правильність застосування описаної методології закупівель на підприємстві. Які ще методи доцільно застосовувати на великих підприємствах металургійної галузі?

Ситуаційна вправа №5. Досвід співробітництва навчального центру ТПП-Академія із закордонними бізнес-школами та освітніми центрами

Процеси міжнародного співробітництва на сьогодні охоплюють всі сфери діяльності людини: дипломатичну, підприємницьку, наукову, технічну, медичну тощо. Не є винятком і освітній напрям, зокрема вища та бізнес-освіта. Адже саме їх ефективне функціонування визначає рівень розвитку підприємництва, виступаючи одним із найважливіших елементів регіональної інфраструктури підприємництва.

Позитивний вплив від укладання міжнародних угод із закордонними бізнес-школами та навчальними центрами розглянемо на основі досвіду навчального центру «ТПП-Академія» Запорізької торгово-промислової палати (ТПП).

Запорізьку область обрано не випадково, адже вона входить до числа регіонів України, що формують основу економічного та інтелектуального потенціалу країни. Тут зосереджені практично всі основні галузі промисловості (електроенергетика, металургія, машинобудування, металообробка і хімічна промисловість), сільського господарства, освіти й науки та сфери обслуговування всіх рівнів підприємницької активності (малий, середній та великий бізнес). При цьому Запорізька ТПП є центром підтримки та розвитку підприємництва в регіоні, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, ініціатором та розробником багатьох програм і проектів для малого та середнього бізнесу, організатором міжнародних виставок і форумів.

Навчальний центр «ТПП-Академія» є одним із лідерів бізнес-освіти в регіоні, здійснює свою діяльність за напрямками:

- бізнес-освіта у менеджменті, економіці підприємництва, кадровому управлінні; навчання державних службовців;
- мовні та комп'ютерні курси;

- підготовка молоді до вступу в іноземні ВНЗ.

Активна міжнародна діяльність навчального центру сприяла укладенню низки угод, договорів співробітництва та організації спільних заходів із Лондонською школою бізнесу та фінансів (Великобританія), Академією Леона Козьминського (Польща, м.Варшава), Центром вивчення чеської мови у м.Прага (Чехія), МВА-центром та Міжнародною академією управління та підвищення кваліфікації (Росія, м.Москва).

Міжнародне співробітництво здійснювалося шляхом:

- відвідування спеціалістами навчального центру цих організацій та їх філій в Україні з метою організації ефективної та швидкої взаємодії;
- організації презентацій закордонних програм в Україні;
- проведення семінарів, тренінгів та курсів із залученням бізнес-тренерів із установ-партнерів;
- формування груп із вивчення польської та чеської мови з метою продовження навчання за кордоном та розширення власного бізнесу в цих країнах;
- проведення серії вебінарів (он-лайн семінарів за участі закордонних тренерів, які фактично перебували у своїх країнах) для представників малого та середнього бізнесу Запорізької області.

Ефективна співпраця із закордонними бізнес-школами та освітніми центрами дозволила виявити позитивні аспекти для розвитку підприємництва в регіоні:

1) працівники підприємств малого та середнього бізнесу здобули можливість дізнатися про досвід роботи в тій чи іншій сфері (залежно від тематичного напрямку семінару чи вебінару), нові підходи та технології, що застосовуються в інших країнах з першоджерела (бізнес-тренерів, які самі є представниками бізнесу);

2) власники підприємств малого та середнього бізнесу завдяки підготовці на мовних курсах та вивченню практики ведення господарської діяльності у закордонних країнах одержали можливість розширити географію свого бізнесу та відкрити представництва в країнах-партнерах;

3) організатори бізнес освітніх заходів перейняли досвід колег із адміністрування навчальних закладів, вивчення методів роботи з клієнтами тощо;

4) представники підприємств та освітніх закладів набули практичних навичок в участі та організації вебінарів як сучасного інструментарію бізнес-освіти в світі;

5) навчальні заклади та бізнес-школи регіону одержали можливість скористатися досвідом колег з країн-партнерів щодо міжнародної акредитації освітніх центрів незалежними органами;

6) науковці регіону здобули можливість брати участь у конференціях та семінарах, що проводяться організаціями-партнерами.

Подібна діяльність щодо налагодження міжнародних зв'язків у галузі освітніх послуг свідчить про її значимість як для підприємницького середовища (власників та працівників), так і для розширення регіональної інфраструктури

підприємництва (формування інформаційної, освітньої й інтелектуальної інфраструктури, підвищення рівня роботи бізнес-шкіл та організаторів навчальних заходів), що зумовлює необхідність подальшого розвитку як навчального центру «ТПП-Академія», так і інших освітніх установ.

Питання для обговорення господарської ситуації.

1. Як, на Вашу думку, впливає міжнародне співробітництво на подальший розвиток підприємств виробничої та невиробничої сфер?

2. Проаналізуйте на прикладі навчального центру «ТПП Академія», вплив міжнародного співробітництва на розвиток організації сфери послуг та її зовнішнього середовища.

3. Охарактеризуйте місце бізнес-освіти в загальній системі інфраструктури України.