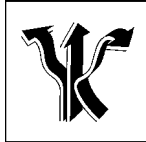



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ”
(для магістрів)**

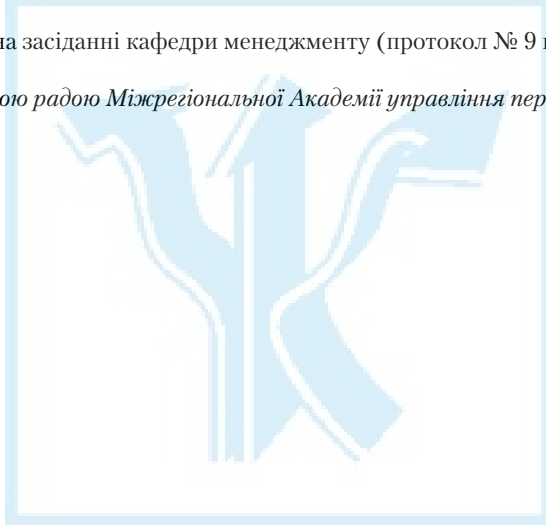
МАУП

Київ 2007

Підготовлено доцентом кафедри менеджменту *Л. О. Згалат-Лозинською*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 9 від 18.04.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту” (для магістрів). – К.: МАУП, 2007. – 50 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, вказівки до виконання самостійної роботи студентів, тематичний план дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту”, зміст самостійної роботи, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації розроблені для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю “Менеджмент організацій” і поєднують в собі елементи робочої програми курсу, завдання та рекомендації до самостійної роботи, зокрема виконання семестрової контрольної роботи.

Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту” після вивчення таких дисциплін: “Менеджмент”, “Операційний менеджмент”, “Управління персоналом”, “Організація праці менеджера”, “Контролінг”, “Маркетинг”, “Економіка підприємства”, “Основи психології і педагогіки”.

Мета курсу: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі сучасного менеджменту, виявлення особливостей сучасного процесу управління, опанування знаннями концептуальних засад сучасного менеджменту, європейського та українського досвіду.

Для цього необхідно активізувати систематичну роботу студентів, індивідуалізувати їх навчання, підвищити якість засвоєння навчальної дисципліни, що допоможе студентам у підготовочні та закріпленні теоретичних аспектів дисципліни з питань:

- формування нового погляду на проблеми менеджменту у світлі останніх тенденцій розвитку науки менеджменту і переосмислення соціально-економічних реалій сьогодення;
- вивчення досвіду та особливостей організаційної діяльності провідних підприємств світу; діагностики найпроблемніших напрямів впровадження менеджменту в умовах України;
- вивчення сучасних концепцій управління задля підвищення ефективності управління обмеженими ресурсами та підвищення рівня задоволеності споживачів;
- засвоєння науково-обґрунтованого підходу до процесу безперервного розвитку та трансформації підприємств на засадах використання здобутків сучасного менеджменту: формування систем стратегічного, екологічного менеджменту, менеджменту якості на підприємствах України;
- засвоєння теорії та практики господарювання з використанням інформаційних технологій та альтернативних методів оплати товарів та послуг.

Виконання завдань для самостійних занять також сприятиме набуттю *практичних навичок та вмінь*:

- аналізу підходів до процесів управління з позицій принципів сучасного менеджменту;
- практичного застосування методології стратегічного менеджменту для ґрунтового дослідження перспективних напрямів діяльності;
- застосування принципів всеохоплюючого менеджменту якості та формування системи якості продукції (послуг) на вітчизняних підприємствах;
- запровадження екологічних стандартів та формування систем екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах як фактор зростання рівня конкурентоспроможності їх продукції на міжнародних ринках;
- практичних питань створення підприємств, діяльність яких ґрунтується на застосуванні інформаційних технологій;
- формування ефективної системи мотивації працівників на підприємствах України.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

I. *Самостійна робота* з навчальної дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту” включає:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної форми навчання);
- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичні і практичні завдання, виконання яких розвиває самостійність аналітичного опрацювання економічної інформації;
- підготовку до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форми навчання);
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення для керівництва самостійною роботою студентів мають індивідуальні та групові консультації. Їх мета — допомогти

вивчити те чи інше питання, правильно організувати самостійну роботу над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Студентам рекомендується ознайомитися з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, а також з публікаціями у періодичних виданнях.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично і в такій послідовності:

- а) ознайомитися за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що стосується конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти підприємств і інші джерела економічної інформації, аналізуючи зміни показників за методикою, наведеною в підручниках.

Основними видами контролю за рівнем оволодіння навчальним матеріалом студентами денної форми навчання є усне опитування (заочної форми навчання — перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді заліку здійснюється за контрольними питаннями. Кожен білет містить два теоретичні та одне практичне питання.

МАУП

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин, з них:						Примітка
		лекції	семінари	практичні заняття	інд. конс. роб.	СРС	форма контролю	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовий модуль I. Особливості функціонування організацій за сучасних умов								
1	Нова парадигма менеджменту	2	2			4	У	
2	Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві	2/1	2			4	У	
3	Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій	2	2			4	У	
4	Підходи до розробки стратегій організацій в кризових та особливих умовах	2				2	Т	
5	Сучасні тенденції у формуванні мотивації	2	2			4	У	
6	Робота з персоналом і формування мотивації	2				2	У	
7	Методологічні основи управління якістю	2/1	2			4	СР	
8	Сертифікація продукції і систем якості	2				2	Т	Модульний контроль знань
Змістовий модуль II. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі								
9	Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі	2/1	2			4	Т	
10	Етика корпорацій	2				2	СР	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Екологічний менеджмент	2	2			4	У	
12	Досвід запровадження концепції екологічного менеджменту в Україні та світі	2				4	Т	
13	Сучасні технології управління	2	2			2	У	
14	Інжиніринг і реінжиніринг бізнесу	2				2	Т	
15	Методологічні аспекти самоменеджменту	2				2	СР	
16	Самоменеджмент в горизонтальних структурах	2				2	У	
17	Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством	2	2			4	СР	
18	Світовий досвід менеджменту	2				2	Т	Модульний контроль знань
Разом годин: 108		36	18			54		

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовий модуль І. Особливості функціонування організацій за сучасних умов

Тема 1. Нова парадигма менеджменту

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання (до заліку):

1. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту.
2. Обґрунтуйте зміни критерію ефективності в сучасних організаціях.

Література [7]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Проаналізуйте наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття. Поясніть, в чому полягає їх хибність з позиції сучасної парадигми менеджменту.

2. Застосуйте принципи формування “правильної організаційної структури” П. Друкера для виробничого та торгівельного підприємств.

3. Охарактеризуйте новітні уявлення про внутрішні змінні організації.

4. Встановіть роль та місце персоналу в сучасній організації з позиції сучасної парадигми менеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що парадигма будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленнях про дійсність. В основі теорії менеджменту лежать закони розвитку соціально-економічних систем, динамічних за своєю природою. З початку серйозного вивчення теорії менеджменту (30-ті роки ХХ ст.) більшість учених, практиків дотримувалися двох систем уявлень про реалії менеджменту. Перша ґрунтується на науці менеджменту, в її основу покладено такі уявлення:

- менеджмент — це менеджмент бізнесу;
- існує — або повинна існувати — одна правильна організаційна структура;
- існує — або повинен існувати — один правильний спосіб керування персоналом.

Друга система ґрунтується на практиці менеджменту, в її основі лежать такі уявлення:

- технології, ринки і кінцеве використання визначені;
- сфера діяльності менеджменту визначена юридично;
- менеджмент зосереджений на внутрішньому середовищі організації;
- економіка, що існує в межах державних кордонів, складає “природне екологічне середовище” підприємництва і менеджменту.

Зростання кількості галузей, що безпосередньо задовольняють потреби людей, а також заснованих на прогресивних технологіях, орієнтація на спеціалізовані запити споживачів, тобто на незначні за ємністю ринки, спричиняє виникнення численних малих підпри-

емств. Водночас науково-технічний прогрес, глобалізація економіки також впливають на формування нової парадигми менеджменту.

Література [7; 21; 22]

Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Політика ініціювання змін. Вікна можливостей.
2. Сутність політики, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність.
3. Тактика політики подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.

Література [7]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте сутність та основні прикмети організації – “лідера змін”.
2. Обґрунтуйте слушність та переваги перетворення організацій в “лідерів змін”, окресліть їх основні компоненти політики.
3. Політика, спрямована на створення майбутнього.
4. Окресліть сутність методики пошуку і прогнозування змін.
5. Обґрунтуйте необхідність здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах. Дайте фінансово-економічну оцінку випадкам, в яких повна ліквідація товару (послуги) абсолютно виправдана.
6. Проаналізуйте фактори зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до “вікон можливостей” для підприємства АВТОЗА3 DAEWOO.
7. Проаналізуйте особливості фінансового планування провідних організацій світу. Охарактеризуйте складові їх фінансового бюджету розвитку.
8. Визначте економічну сутність та принципи організації кейрецу. Зазначте причини успіху запровадження цієї системи менеджменту.
9. Дайте оцінку факторам, що стримують запровадження нововведень на вітчизняних підприємствах. Виробіть рекомендації щодо послаблення їх дії.
10. Визначте складові політики подолання опору змінам на підприємствах державної форми власності.
11. Розробіть схему документообігу в організації, що дозволило б запровадити складові політики, спрямованої на створення майбутнього та методики пошуку прогнозування змін.

Тренінг “Трансформація організації у “лідера змін”.

Мета тренінгу: набуття практичних навичок формування системи документообігу для найкращого інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Тривалість: 40 хвилин.

Порядок проведення: Група розбивається на дві підгрупи, одна з яких оголошує вид політики для формування “лідера змін”, а інша — перелік та вид документів, які необхідні для реалізації саме такої політики. Потім функції груп змінюються.

Рекомендації для ефективного проведення тренінгу:

1. Доцільно виробити документообіг насамперед для таких напрямів:

- визначення галузей діяльності організацій, що підлягають плановій ліквідації;
- аналіз “вікон можливостей”;
- практичні навички використання успіху;
- реалізація принципу партнерських відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем організації.

2. Необхідна попередня підготовка студентів для формування переліку та виду документів.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що уміння керувати процесом змін для підвищення рівня адаптивності організації є однією з необхідних вимог до сучасного менеджменту. Якщо організація не ставить собі за мету швидко змінюватися разом з навколишнім світом, вона неодмінно приречена на животіння. І хоча зміни часто пов’язані з втратами і ризиком і, окрім того, вимагають величезної праці, у періоди корінних структурних перетворень виживають тільки “лідери змін” — ті організації, які чітко вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливості, що відкриваються.

Для цього в першу чергу застосовуються методи ситуаційного і стратегічного управління. Ситуаційний підхід містить конкретні рекомендації щодо застосування наукових положень, методів і засобів у практиці менеджменту залежно від ситуації (умов зовнішнього і внутрішнього середовища) для досягнення цілей організації в конкретній ситуації, однак їх застосування приводить внутрішнє середовище організації у відповідність із зовнішнім лише на певний час. Установити таку ж відповідність на тривалий час можна за допомо-

гою стратегічного планування. Використання у комплексі цих двох методів нині стало визначальним у розвитку менеджменту.

Для перетворення в “лідерів змін” організації потрібно реалізувати:

- політику, спрямовану на створення майбутнього;
- методику пошуку і прогнозування змін;
- стратегію впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації (ініціювання змін);
- політику, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність.

Література [7– 9]

Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Реалізація методології стратегічного менеджменту в сучасній організації.

2. Основні інструменти стратегічного планування. Модель BCG.

Література [1; 2; 34; 41]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте сутність стратегічного менеджменту та обґрунтуйте актуальність реалізації такої методології для сучасних організацій.

2. Ефективність і реалізації методології стратегічного менеджменту в практиці сучасних вітчизняних організацій.

3. Охарактеризуйте конкурентні стратегії організації. Визначте, якої конкурентної стратегії необхідно дотримуватись організації, що надає побутові послуги.

4. Проаналізуйте новітні соціально-економічні тенденції, обґрунтуйте необхідність врахування їх впливу на діяльність і стратегію сучасних організацій.

5. Розробіть матрицю SWOT, матрицю можливостей та матрицю погроз для кондитерської фірми “Світоч”.

6. Здійсніть порівняльний аналіз застосування конкурентних стратегій за такими ознаками: необхідні ресурси і навички; вимоги до менеджменту; ризик застосування стратегії.

7. Дайте оцінку стратегіям розвитку фірми, використовуючи модель “продукт – ринок” (GAP-аналіз), що показує рівні ризику залежно від новизни продукту та новизни ринку, комбінуючи три змінні ринків та три змінні продуктів на прикладі приладобудівної організації. Визначте масштаби ризику та охарактеризуйте можливі нові проблеми організації при втіленні кожної стратегії. Дайте оцінку співвідношення ризику та успіху в кожному з цих випадків.

Завдання 1

Підприємство туристичної індустрії “Інко-тур” спеціалізується на наданні послуг українським клієнтам в організації туристичних подорожей у країни Західної та Центральної Європи, Північної Америки.

На підприємстві виділені 6 потенційних стратегічних зон господарювання, або видів бізнесу, економічна характеристика яких наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур”

№ пор.	Стратегічні зони господарювання Показник	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Франція	Італія	Словаччина	Франція	Італія	США
1	Зростання ринку	15	20	7	2	12	2
2	Відносна частка на ринку	3,0	0,8	2,0	1,8	2,0	0,5
3	Обсяг реалізації (тис. ГО)*	30	8	45	50	20	5
4	Покриття витрат (тис. ГО)	3	4	15	20	10	1
5	Прибуток (тис. ГО)	2	2	10	10	5	1

* тис. ГО — 10 тисяч грошових одиниць

1. Зробіть оцінку та схарактеризуйте стратегічні зони господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи.
2. Виберіть перспективні стратегічні зони господарювання.
3. Розробіть стратегічні рекомендації для кожної стратегічної одиниці бізнесу підприємства туристичної індустрії “Інко-тур”.

Рекомендації:

1. *Побудова матриці Бостонської консультаційної групи.*

А. Які критерії для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

- темпи зростання ринку (обсяг реалізації);
- відносна частка ринку.

Б. Для аналізу стратегічних зон господарювання фірми використовуються стандартні показники:

- середнє зростання ринку — 10 %;
- відносна частка ринку туристичних послуг — на рівні 1,0 (обсяг продажу даної фірми = обсягу продажу найсильнішого конкурента).

В. При побудові матриці БКГ:

- обсяги реалізації кожної стратегічних зон господарювання зображають у вигляді кола, розмір якого відповідає обсягові реалізації;
- частку покриття витрат розраховують і вносять до таблиці, зображаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

Частка покриття витрат = Покриття витрат: Обсяг реалізації.

2. Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи.

А. Стратегічні рекомендації розробляють на базі аналізу матриці БКГ, вони повинні містити:

- варіант стратегії, в тому числі:
 - збільшення частки ринку;
 - стратегію скорочення для даного виду бізнесу;
 - зменшення інвестування в даний вид бізнесу;
 - тощо.
- зміну обсягів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що сучасним інструментом управління розвитком організації за умов наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічний менеджмент. Ідеологія систематичного стратегічного менеджменту насамперед пропагує активний, своєчасний і узгоджений розвиток як стратегії, так і ділових властивостей фірми, а також спеціальне управління стратегічними перетвореннями з метою подолання можливого опору змінам (наприклад, з боку консервативної організаційної культури). Коли швидкі і радикальні зміни стали основним законом бізнесу, фірма повинна настільки ж наполегливо і систематично формувати свою стратегію існування на ринку:

- віолентну (силову);
- патієнтну (приспосувальну);
- експлерентну (“піонерську”);
- комутантну (“з'єднувальну”).

Оцінюючи обрану стратегію, необхідно відповісти на три основні питання:

1. Чи відповідає така стратегія ситуації та вимогам оточення?
2. Чи відповідає вона потенціалові і можливостям фірми?
3. Чи прийнятний для фірми ризик, закладений у стратегії (він завжди існує)?

Нині стратегії всіх організацій, що пов'язують свою діяльність з майбутнім, повинні враховувати такі соціально-економічні тенденції: різке зниження народжуваності в розвинених країнах, зміни в розподілі наявного доходу, зміни у визначенні ефективності, глобалізацію конкуренції, зростаючу невідповідність між економічною глобалізацією і політичною роз'єднаністю.

Література [1; 7–9; 27; 34; 35; 41]

Тема 4. Сучасні тенденції у формуванні мотивації

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Мотивація персоналу: її сутність та роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організації.
2. Багатофакторні системи організації оплати праці.
3. Кар'єра: сутність та види. Необхідність планування кар'єри.

Література [2; 13; 41]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте найбільш перспективні системи та форми організації оплати праці. Назвіть альтернативи традиційних систем оплати праці.

2. Визначте специфіку та сферу застосування багатофакторних та всефакторних систем організації оплати праці. Наведіть приклади розрахунку.

3. Дайте оцінку методам матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що можуть застосовуватись за сучасних умов на українських підприємствах.

4. Визначте місце планування кар'єри в практиці мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах. Проаналізуйте можливість використання японського досвіду планування кар'єри в практиці мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

5. Охарактеризуйте роль та місце заходів нематеріального стимулювання при формуванні мотиваційної політики організацій. Оцініть

важливість нематеріальної мотивації персоналу в підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організацій в Україні.

6. Визначте місце гуманізації праці в практиці нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

7. Проаналізуйте можливість залучення працівників до прийняття рішень в умовах України.

8. Дайте оцінку місця та ролі “гуртків якості” в системі японського менеджменту. Визначте специфіку застосування.

9. Проаналізуйте можливість використання японського досвіду планування кар’єри в практиці мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

10. Охарактеризуйте методи залучення працівників до управління виробництвом. Оцініть можливості запровадження цих методів в практиці вітчизняних підприємств.

11. Розробіть анкету та проведіть опитування співробітників типової організації з надання послуг населенню з метою оцінювання існуючої системи мотивації в організації.

Рольова гра “Формування системи мотивації працівників”

Мета гри: набуття практичних навичок формування системи мотивації праці на сучасних вітчизняних підприємствах.

Тривалість: 40 хвилин.

Необхідні засоби: бланки анкет для характеристики значущості мотиваційних важелів (по 1 на кожного студента), інтегральна анкета (2 од.)

Порядок проведення:

1. Група розбивається на дві підгрупи відповідно до статі (бажано, щоб кількість осіб у них була однаковою), кожна з яких у розрізі окремих експертів (студентів) формує свій перелік заходів, що, на їх думку, є визначальним при формуванні системи мотивації працівників.

2. Формування індивідуально студентами переліку мотиваційних факторів у бланку анкети.

3. Оцінка значення кожного фактора (збільшення рейтингу характеризує зниження важливості фактора).

4. Складання інтегральної анкети відповідно у кожній з підгруп.

5. Обговорення висновків щодо доцільності поділу працівників організації на групи для формування раціональної комбінації заходів матеріального і нематеріального стимулювання.

Рекомендації для ефективного проведення гри:

1. Формування студентами переліку мотиваційних факторів доцільно проводити, перераховуючи заходи матеріального, нематеріального та соціального стимулювання.

2. Попереднє уявлення про перелік можливих заходів студент має скласти самостійно, ґрунтуючись на матеріалах лекційного курсу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що при формуванні сучасного мотиваційного механізму в умовах України потрібно в першу чергу акцентувати увагу на заходах матеріального впливу (виборі оптимальної форми оплати праці, критеріїв преміювання, законодавчих і нормативних аспектах нарахування доплат і надбавок, а також нестандартним матеріальним стимулам, таким як акціонування, розробка плану кар'єрного зростання тощо), для чого необхідно розробляти прозору схему винагороди персоналу, яка ґрунтується на індивідуалізації визначення заробітної плати шляхом оцінювання внеску окремого працівника в загальні результати роботи колективу. Нематеріальне стимулювання набуває дедалі більшого значення за умови нестабільної економічної ситуації, переважно державного регулювання рівня матеріальної винагороди у різних сферах економічної діяльності, а також за умови задоволення потреб нижнього рівня (фізіологічних та безпеки), при збільшенні питомої ваги працівників розумової праці, для яких умови праці та психологічна сумісність в колективі є вкрай важливими. Також у системі стимулювання відповідне місце має належати заходам соціального стимулювання на основі поєднання різних видів соціального захисту працюючих та членів їх родин.

Література [2; 13; 14; 41; 43; 51; 52]

Тема 5. Методологічні основи управління якістю

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

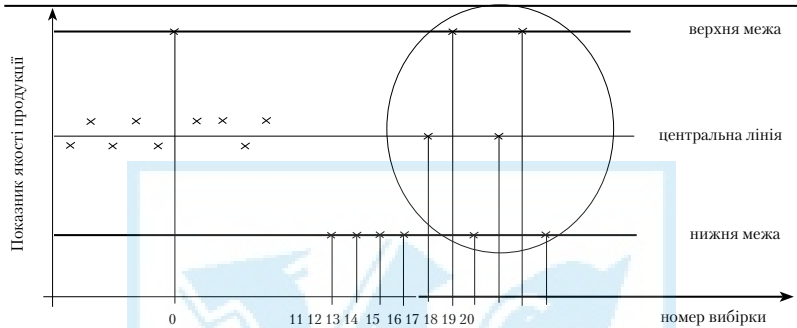
1. Роль стандартизації в управлінні якістю.
2. Сертифікація: сутність та процедура проведення.

Література [2; 3; 18; 20; 16]

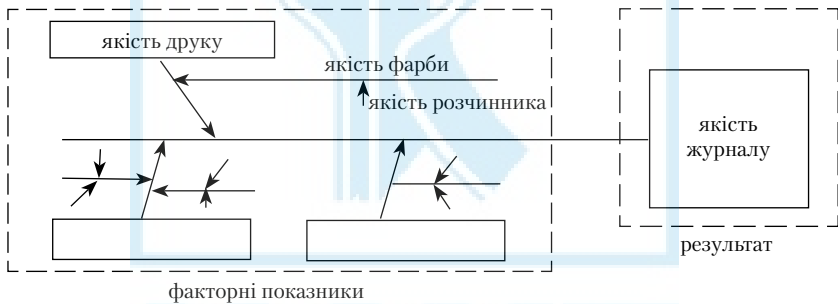
Дати відповіді на питання:

1. Обґрунтуйте необхідність запровадження на українських підприємствах методології TQM. Охарактеризуйте складові цієї методології.

2. Визначте складові циклу Демінга для текстильної фабрики.
3. На рисунку показано фрагмент контрольної карти. Дайте оцінку трьом зафіксованим обставинам, зазначте їх графічні ознаки та розтлумачте виробничі ситуації, завдяки яким вони з'явилися.



4. Розробіть діаграму Ісікава щодо якості журналу на основі наведеного нижче фрагменту.



5. Якість: сутність та роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції. Схема управління якістю продукції.

6. Розрахуйте абсолютний та відносний розмір браку, абсолютний та відносний розмір втрат від браку у звітному та попередньому роках, проаналізуйте їх динаміку. Результати розрахунку подайте у вигляді табл. 1. Проаналізуйте, що стало основною причиною браку у звітному році та які заходи були передбачені виробником для впорядкування стосунків з його безпосереднім оточенням.

Таблиця 1

Розрахунок показників браку

№ пор.	Показник, грош. од.	Попередній рік	Звітний рік
1	Собівартість остаточного браку	20000	24000
2	Витрати на виправлення браку	10000	7500
3	Абсолютний розмір браку (рядок 1 + рядок 2)		
4	Вартість браку за ціною використання	6000	6500
5	Суми, утримані з осіб-винуватців браку	–	1500
6	Суми, стягнені з постачальників	–	8000
7	Абсолютний розмір утрат від браку (рядок 3 + рядок 4 – рядок 5 – рядок 6)		
8	Валова (товарна) продукція по виробничій собівартості	400000	420000
9	Відносний розмір браку (рядок 3 / рядок 8 * 100 %)		
10	Відносний розмір втрат від браку (рядок 7 / рядок 8 * 100 %)		

7. Дослідіть вплив якості упаковки годинників на попит. Для цієї мети побудуйте діаграму розсіювання. Дані опитування 30 покупців магазину “Подарунки” щодо упаковки та ціни годинників наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Дата	Ціна, грош. од.	Вид упаковки, №	Дата	Ціна, грош. од.	Вид упаковки, №
18.2	4	1	20.2	4	3
18.2	4	2	20.2	4,5	1
18.2	4,5	2	20.2	6	5
18.2	4,5	3	20.2	6	5
18.2	6	4	21.2	7,5	5
18.2	8	5	21.2	5,5	3
19.2	5,5	3	21.2	5,5	4
19.2	5,5	4	21.2	5,5	5
19.2	5,5	5	22.2	4,5	4
19.2	5	2	22.2	6,5	3
19.2	5	3	22.2	6,5	4
19.2	5	3	22.2	6,5	5
19.2	7	5	23.2	8	6
19.2	7	6	23.2	5	4
19.2	7,5	6	23.2	5	5

* вид упаковки за номером:

1 – продаж без заводської упаковки (загортання в папір у магазині); 2 – м'який пакет; 3 – фірмовий м'який пакет; 4 – картонна коробка звичайна; 5 – пластиковий футляр; 6 – коробка фірмова, подарункова.

8. Визначте роль діаграм причин і результатів (схем Ісікава) в системі управління якістю продукції. Опишіть їх методологію та етапи побудови.

9. Визначте роль стандартизації в управлінні якістю продукції.

10. Визначте основні етапи проведення сертифікації продукції.

Література [2; 3; 16; 18; 20]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що рівень якості продукції чи послуг – найважливіший показник роботи підприємства. Якість продукції закладається під час її розробки (в кресленнях, стандартах, технічних умовах та інших документах), забезпечується під час виготовлення (раціональним технологічним процесом), зберігається під час обігу (доставки, транспортування до споживачів) в реалізації і підтримується під час експлуатації. Одним із найпоширеніших сучасних підходів до управління якістю є використання стандартів серії ISO 9000. Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість (стандарт ISO-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, що здатні задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. До системи управління якістю належать: система документації та планування; документація потреб і їх виконання; якість під час закупки (обладнання, матеріали); якість під час безпосереднього виконання роботи (послуги) – інструкції і методики, кваліфікація персоналу; перевірка якості – внутрішні та зовнішні перевірки; коригуючі заходи; аналіз якості та заходів, що вживаються.

Політика в сфері якості включає в себе поліпшення економічного стану фірми; розширення, або завоювання нових ринків, у випадку послуг – нових клієнтів; досягнення високого технічного рівня, що перевершує технічний рівень фірм-конкурентів; орієнтацію на задоволення вимог споживача; підвищення професійного рівня співробітників, їх кваліфікації; впровадження новітніх передових технологій; розвиток сервісу.

Література [2; 3; 16; 18; 20]

Змістовий модуль II. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі

Тема 6. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації.
2. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав.

Література [4; 5]

Дати відповіді на питання:

1. Поясніть необхідність запровадження на українських підприємствах принципів ділової етики.
2. Дайте оцінку ефективності здійснення захисту інтелектуальної власності та корпоративної інформації. Визначте основні перепони в цій сфері.
3. Вкажіть на обставини, що виправдовують і є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності з погляду дотримання принципів ділової етики. Наведіть приклади.
4. Проаналізуйте з позицій ділової етики сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника та охарактеризуйте їх.
5. Дайте оцінку наведеним нижче ситуаціям з позиції ділової етики.

Приклад 1. Фармацевтична компанія XYZ виробляє лікарський препарат, що послаблює головний біль при мігрені. Він в США вважався досить безпечним для продажу без рецепта. Однак згодом з'ясується — його побічна дія викликає у багатьох пацієнтів гостру депресію і іноді спричиняє самогубства. Тому препарат дозволено вживати тільки під контролем лікаря. Аналогічні рішення було прийнято ще в ряді країн. Але в країнах, де такі рішення не було прийнято, фармацевтична компанія XYZ продовжує продавати препарат без рецепта, приховуючи інформацію про його небезпечну побічну дію.

Приклад 2. Фармацевтична компанія ABC розробляє препарат, що сприяє лікуванню глаукоми. На ринку немає іншого ефективного препарату для лікування цієї хвороби. Після досить широкого його вживання з'ясується, що препарат часто стає причиною ракового захворювання. У США його знімають з продажу, але фармацевтична компанія продовжує продавати його в країнах, де він не заборонений, не приховуючи інформацію про його небезпеку.

Дайте оцінку твердженням фармацевтичних компаній, що, оскільки діючі закони у цих країнах не порушуються, вони вправі продавати там усе, що дозволено. Аргументуйте, чи морально виправдані дії компаній XYZ та ABC.

6. Дайте оцінку наведеним нижче ситуаціям з позиції ділової етики.

6.1. У фірмі CDE Electric Джон Кнозит очолював дослідницьку групу, яка займалася розробкою дешевшої і ефективнішої нитки розжарення для електричних лампочок. У галузі поширилися чутки, що групі вдалося зробити прорив і залишилися тільки провести завершальні випробування. Це поставило б CDE Electric попереду її конкурентів. Але за п'ять місяців до того фірма X Electric зманила до себе Кнозита, запропонувавши йому річну платню, що перевищувала на 25 тис. дол. ту, яку він одержував у CDE. При цьому його робота над новою ниткою розжарення зовсім не згадувалася. Він уже три місяці працював на новій посаді, коли його начальник заявив, що X Electric найняла його тільки тому, що він брав участь у розробці нитки розжарення. Тому Кнозит повинен швидко завершити розробку для X Electric, інакше його звільнять. Він знає, як створити нову нитку розжарення.

Чи належать Кнозиту отримані в лабораторії CDE Electric знання та чи вправі він з морального погляду займатися цим для X Electric? Чи вправі X Electric жадати від Кнозита розкривати виробничі секрети компанії, у якій він уже не працює? Обґрунтуйте відповідь. Спрогнозуйте ймовірні сценарії дій CDE Electric з захисту права власності на новий винахід. Спрогнозуйте можливість поширення такої практики в державних масштабах.

6.2. Джейн Беррі працює керівником відділу збуту у фірмі “Холодильне устаткування”. Її наймає на таку ж посаду фірма “Побутове устаткування”, але з набагато вищою платнею. Перш ніж залишити фірму “Холодильне устаткування”, Джейн зняла копію книги замовлень, що містила перелік клієнтів компанії, список осіб, з якими підтримувалися контакти в інших фірмах, перелік видів устаткування, що продавалися іншими фірмами, термінів їх майбутньої заміни й інші аналогічні дані. Завдяки цьому вона вчасно контактувала і пропонувала клієнтам продукцію фірми “Побутове устаткування”, яку вважала кращою від продукції тієї фірми, котру залишила. Це давало їй можливість різко підвищити збут продукції нової компанії.

Аргументуйте чи поводитьсь вона морально. Визначте, яка інформація фірми “Холодильне устаткування” може бути використаною, а яка ні. Чи вважаєте ви моральним, коли виробничий досвід набу-

вається в одних організаціях, а застосовується в інших? Поясніть з позиції ділової етики різницю в наведених ситуаціях.

6.3. Генрі Менджел п'ять років працює в фірмі “Броварська будівельна компанія” на посаді помічника начальника відділу кадрів. За цей час він багато довідався про методи роботи з кадрами, що успішно застосовувалися в компанії. Запропоновані ним нововведення робітники підтримали, продуктивність їхньої праці зросла. “Київська будівельна компанія” найняла Менджела на посаду керівника відділу кадрів. На новій посаді, спираючись на досвід роботи в “Броварській будівельній компанії”, він одразу ж увів ряд змін, застосував деякі методи, вивчені і впроваджені в тій компанії.

Аргументуйте, чи припустимо це з морального погляду та чи інформація, використана Генрі Менджелом, є секретною. Проаналізуйте, яка інформація “Броварської будівельної компанії” має бути захищена та яким чином це можливо здійснити.

Література [4; 5]

7. Обґрунтуйте можливість з морального погляду володіння інтелектуальною власністю. Аргументуйте слушність обмеження авторського і патентного права певним періодом часу.

Ділова гра “Концепція корпорації: акціонери проти інших зацікавлених груп та особистостей”

Мета ділової гри: розвинути в менеджерів корпорацій прагнення забезпечити в рамках закону найбільш можливу вигоду для акціонерів.

Тривалість: 30 хвилин.

Порядок проведення: 1. Група розбивається на три підгрупи, одна з яких представляє інтереси акціонерів, а друга — інтереси зацікавлених груп (ради директорів), третя — особистостей (функціональних менеджерів). 2. Кожна група розробляє перелік аргументів для обґрунтування спрямованості прибутку підприємства. 3. Проведення аргументованої дискусії щодо напрямів розподілу та рефінансування прибутку підприємства. 4. Підбиття підсумків гри.

Тренінг: “Моральна відповідальність всередині корпорації”

Мета заняття: моделювання обов'язків персоналу корпорації з погляду “не зашкодь”, формування громадської думки.

Тривалість: 30 хвилин.

Необхідні засоби: картки з назвами посад персоналу організації.

Порядок проведення: студенти по черзі обирають картки з назвами посад персоналу організації та висловлюють власний погляд на обов'язки, притаманні саме тій посаді і які мають визначати моральні вчинки працівника.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті цієї теми потрібно зазначити, що етика — це систематичне прагнення осмислити наш індивідуальний і суспільний моральний досвід таким чином, щоб установити правила, які повинні управляти поведінкою людей, виробити цінності, яких варто дотримуватись, а також щоб виховати такі риси характеру людей, які їм корисно в собі розвивати. Предмет вивчення етики — моральність — це термін, що вживається для характеристики тих форм поведінки і діяльності, які вважаються по суті правильними чи неправильними; для характеристики правил, якими керуються при здійсненні цих форм діяльності, а також для характеристики цінностей, що впроваджуються у свідомість, збагачуються і реалізуються в зазначених формах діяльності і поведінки.

Ділова етика — сукупність моральних принципів і норм підприємницької діяльності. Прагнення синтезувати морально-етичні принципи ведення бізнесу східної і західної ділових культур знайшло втілення в декларації “Принципи бізнесу”, прийнятої в 1994 р. у швейцарському місті Ко керівниками найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи і Японії. Основними її принципами є відповідальність бізнесу: від акціонерів — до власників своєї частки в бізнесі; економічний і соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості і світового співтовариства; етика бізнесу: від букви закону — до духу довіри; повага правових норм; підтримка багатосторонніх торговельних відносин; дбайливе ставлення до навколишнього середовища; уникнення скоєння протизаконних дій.

До основних принципів ділової етики сьогодення потрібно віднести чесність, порядність і надійність ділових відносин, повагу до права власності, колегіальність, право на критику, виправлення етичних помилок і безконфліктність, екологічний і гедоністичний принципи, добродійність, корпоративну соціальну відповідальність, професіоналізм, компетентність та інформованість, конфіденційність і професійну таємницю (з вимогою конфіденційності тісно пов'язані правила дій за умов конфлікту інтересів, що стосуються питань фі-

нансових інвестицій, позаслужбової підприємницької або іншої економічної діяльності в інших компаніях, подарунки, робота або підприємницька діяльність родичів), захист і належне використання активів корпорації.

Література [4–6; 32; 47; 50]

Тема 7. Екологічний менеджмент

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Охарактеризуйте етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.
2. Законодавча та нормативно-правова база екологічного менеджменту.

Література [10]

Дати відповіді на питання:

1. Розрахуйте розмір збору за забруднення навколишнього природного середовища стаціонарними джерелами забруднення Херсонським нафтопереробним заводом, спираючись на дані таблиці.

№ пор.	Назви забруднюючих речовин, виду та класу небезпеки відходів	Ліміти викидів стаціонарними джерелами забруднення, скидів, розміщення відходів	Фактичні обсяги викидів, використаного пального, скидів, розміщення відходів	Нормативи збору за викиди, скиди, розміщення відходів (грн./т; грн./одиноцю)
1	Ангідрид сірчаний	350	200	53
2	Газоподібні фтористі сполуки	25	45	132
3	Сірководень	10	16	171

Коефіцієнт, що залежить від чисельності жителів населеного пункту $K_{нас} = 1,8$, коефіцієнт, що враховує народногосподарське значення населеного пункту $K_{ф} = 1,65$

2. Розрахуйте розмір збору за скиди у водні об'єкти Луганським нафтопереробним заводом, спираючись на дані таблиці.

№ пор.	Назви забруднюючих речовин, видів пального, виду та класу небезпеки відходів	Ліміти викидів стаціонарними джерелами забруднення, скидів, розміщення відходів	Фактичні обсяги викидів, використаного пального, скидів, розміщення відходів	Нормативи збору за викиди, скиди, розміщення відходів (грн./т; грн./одиницю)	Коефіцієнти до нормативів збору
1	Азот амонійний	16	18	35	1,5
2	Сульфати	21	38	1	10

$K_r = 1,8$ – регіональний (басейновий) коефіцієнт, що враховує територіальні екологічні особливості, а також еколого-економічні умови функціонування водного господарства; $K_{нд} = 1$ – коефіцієнт індексації

3. Розрахуйте розмір збору за скиди у водні об'єкти Донецьким суперфосфатним заводом, спираючись на дані таблиці.

№ пор.	Назви забруднюючих речовин, видів пального, виду та класу небезпеки відходів	Ліміти викидів стаціонарними джерелами забруднення, скидів, розміщення відходів	Фактичні обсяги викидів, використаного пального, скидів, розміщення відходів	Нормативи збору за викиди, скиди, розміщення відходів (грн./т; грн./1 одиницю)	Коефіцієнти до нормативів збору
Нараховано збору за скиди у водні об'єкти, усього					
1	Сульфати	26	21	21,93	1,5
2	Фосфати	38	30	3,43	10
Нараховано збору за розміщення відходів, усього					
3	Шлами фосфорні (1 клас небезпеки)	415	582	7,58	–

$K_r = 1,8$ – регіональний (басейновий) коефіцієнт, що враховує територіальні екологічні особливості, а також еколого-економічні умови функціонування водного господарства; $K_{нд} = 1$ – коефіцієнт індексації; $K_m = 1$ – коефіцієнт, який враховує розташування місця (зони) розміщення відходів у навколишньому середовищі; $K_0 = 3,0$ – коефіцієнт облаштування місця розміщення відходів у навколишньому середовищі

4. Розрахуйте розмір збору за забруднення навколишнього природного середовища пересувними джерелами забруднення Херсонським нафтопереробним заводом, спираючись на дані таблиці.

№ пор.	Назви забруднюючих речовин, видів пального, виду та класу небезпеки відходів	Фактичні обсяги викидів, використаного пального, скидів, розміщення відходів	Нормативи збору за викиди, скиди, розміщення відходів (грн./т; грн./одиноцю)
1	Бензин етилований	350	4
2	Бензин неетилований	120	3
3	Дизельне паливо	110	3

Коефіцієнт, що залежить від чисельності жителів населеного пункту $K_{\text{нас}} = 1,8$; коефіцієнт, що враховує народногосподарське значення населеного пункту $K_{\text{ф}} = 1$

5. Дайте оцінку з позиції екоефективності, чи діятиме активно підприємство у природно-охоронній сфері, якщо, з одного боку, прибуток від утилізації відходів $P_{\text{ут}} = 2500$ грн; пільги оподаткування $\Pi_{\text{п}} = 400$ грн; кредитні пільги $K_{\text{п}} = 200$ грн; надбавка до ціни $\Pi_{\text{н}} = 500$ грн; а з іншого боку, плата за понаднормативне використання ресурсів природи $\Pi_{\text{пн.в}} = 300$ грн; плата за понаднормативне забруднення навколишнього середовища $\Pi_{\text{пн.з}} = 1000$ грн; плата за розташування відходів у навколишньому середовищі $\Pi_{\text{с.р.}} = 2000$ грн; штрафи $\Pi = 200$ грн; додаткове оподаткування $D_{\text{н}} = 200$ грн.

6. Розробіть схему впровадження системи екологічного менеджменту в організації на прикладі підприємства хімічної промисловості.

7. Визначте вплив екологічного фактора на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті цієї теми потрібно зазначити, що серед сучасних глобальних світових проблем людства екологічні посідають чи не найчільніше місце. Охороні навколишнього середовища та раціональному використанню природних ресурсів нині приділяють особливу увагу урядові структури і міжнародна громадськість. Дослідження та практика останніх часів виявляють такі основні причини складної екологічної ситуації в Україні: значна зношеність виробничих фондів і, серед них, систем очищення промислових викидів; відсутність ефективного управління в галузі поліпшення екологічних показників при проектуванні та експлуатації промислових об'єктів; неспроможність чинних органів державного контролю вчасно виявити та виконати

належний контроль відповідності діяльності підприємств вимогам природоохоронного законодавства; недостатність використання важелів економічного регулювання відносин у галузі охорони навколишнього середовища; недостатня кваліфікація управлінського персоналу підприємств з проблем екології і особливо управління екологічною діяльністю.

Екологічний менеджмент — ініціативна та результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності і екосправедливості. Термін “*екоефективність*” означає поєднання екологічної та економічної ефективності, що досягається наданням конкурентоспроможних за ціною товарів та послуг, які задовольняють потреби людини та підвищують якість життя, сприяють зменшенню навантаження на навколишнє середовище та інтенсивності використання ресурсів протягом усього життєвого циклу товару чи послуги. Екоефективність є філософією управління, яка спонукає керівництво підприємства до пошуку шляхів поліпшення якості навколишнього середовища з одночасним отриманням економічної вигоди. Підприємства активно діятимуть у природоохоронній сфері, коли буде розроблено й широко впроваджено механізм стимулювання, за якого дотримується така нерівність:

$$Z_{\text{вид}} < (P_{\text{ут}} + П_{\text{п}} + K_{\text{п}} + Ц_{\text{н}}), \quad (1)$$

$$Z_{\text{вип}} < (П_{\text{пн. в}} + П_{\text{пн. з}} + П_{\text{с. р.}} + Ш + D_{\text{н}}), \quad (2)$$

де $Z_{\text{вид}}$ — видатки підприємства на природоохоронну діяльність; $P_{\text{ут}}$ — прибуток від утилізації відходів; $П_{\text{п}}$ — пільги оподаткування; $K_{\text{п}}$ — кредитні пільги; $Ц_{\text{н}}$ — надбавка до ціни; $П_{\text{пн. в}}$ — плата за понаднормативне використання ресурсів природи; $П_{\text{пн. з}}$ — плата за понаднормативне забруднення навколишнього середовища; $П_{\text{с. р.}}$ — плата за розташування відходів у навколишньому середовищі; $Ш$ — штрафи; $D_{\text{н}}$ — додаткове оподаткування.

В міжнародних стандартах серії ISO 14000 екологічний аспект визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції та послуг, що взаємодіє чи може взаємодіяти з навколишнім середовищем.

Принципова схема впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві має такі етапи: 1) діагностика і дослідження екологічних аспектів діяльності підприємства та законодавчих природоохоронних вимог; 2) формування екологічної політики та організація екологічної служби підприємства; 3) розробка системи

конкретних заходів і дій, сукупний опис яких являє собою Програму екологічного менеджменту і їх впровадження; 4) аудит і оцінка ефективності системи екологічного менеджменту; 5) підготовка і проведення сертифікації.

Література [10; 19; 24; 36]

Тема 8. Сучасні технології управління

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Принцип США як альтернатива реінжинірингу на підприємствах з технологією ERP – Планування ресурсів підприємства.
2. Управління психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту.

Література [2; 15; 57]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте сутність та окресліть сферу застосування концепції процесного матричного управління.
2. Визначте основні концептуальні технології управління в сучасних організаціях.
3. Проаналізуйте випадки, коли застосування реінжинірингу бізнесу є ефективним і актуальним, та навпаки. Наведіть приклади.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що перед українськими підприємствами нині уже постали проблеми використання автоматизованих систем не як засобу контролю й обліку, а як ефективного способу управління своїми ресурсами. Для справжньої комп'ютеризації менеджменту в компанії повинні бути організовані всі необхідні контури управління, відповідно до яких має бути поставлений стандартний і замкнутий управлінський цикл: *збір інформації, аналіз, вироблення рішення, організація, контроль, регулювання*. Широко відомі концептуальні технології управління:

- *Планування потреб у матеріалах (Materials Requirements Planning – MRP).*
- *Планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP).*
- *Планування ресурсів залежно від потреб клієнт (Customer Synchronized Resource Planning – CSRP).*

ERP оптимізує всі внутрішні процеси – прийом замовлень, планування виробництва, постачання, саме виробництво, доставку й адміністрування. Переорієнтація стратегії організації з техноло-

гічної ефективності на інтегрування клієнта в центральні процеси планування компанії потребує нової моделі управління підприємством — “Планування ресурсів залежно від потреб клієнта” (CSRP) та зміщує фокус інтересів і завдань промислового управління: у центрі перебуває не *продукт*, а *клієнт*. Успішні компанії намагаються спочатку розуміти свої ділові процеси, потім спростити їх, а вже за тим автоматизувати їх процедуру, тобто застосовують “Принцип США”: “Розуміти, спрощувати, автоматизуватися”. Неуспішні компанії докладають зусилля до реалізації ERP з автоматизації, пропускаючи критичні кроки розуміння і спрощення своїх процесів. Однак тільки автоматизація складних процесів із системою ERP не підвищує продуктивність і не поліпшує виконання, а лише завдає збитків.

Література [2]

Методологічні аспекти самоменеджменту

1. Проаналізуйте переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту.
2. Дайте оцінку основним складовим методології особистого самоменеджменту.
3. Розробіть схему планування робочого часу менеджера, використовуючи метод “Альпи”, принципи Парето та Ейзенхауера. Визначте проблеми запровадження нематеріальних методів стимулювання на підприємствах України.
4. Проаналізуйте концептуальні підходи до самооцінки та само розвитку ділових якостей менеджера.
5. Дайте оцінку управлінню психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що самоменеджмент — це послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності, спрямоване на оптимальне й осмислене використання персональних ресурсів людини (інтелект, воля, здібності тощо). Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту полягають у виконанні роботи з меншими витратами часу, кращою організацією праці, з меншим успіхом і впливом стресів, більшим задоволенням від роботи; активній мотивації праці; зростанні кваліфікації; зни-

женні завантаженості роботою; зменшенні кількості помилок під час виконання своїх функцій; досягненні професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Література [15; 23; 44; 46; 55; 56]

Тема 9. Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Платіжні системи в Інтернет: класифікація та принцип дії.
2. Роль Інтернет-підприємства в бізнес-системі.
3. Характеристика японських методів менеджменту.
4. Специфіка управління в американських фірмах.

Література [11; 12; 31; 54]

Дати відповіді на питання:

1. Поясніть причину розмивання меж між виробником і споживачем споживчої вартості в Інтернет-бізнес-системах.
2. Дайте оцінку ролі Інтернет-підприємства в Інтернет-бізнес-системі.
3. Визначте юридичні та політичні обмеження менеджменту. Проілюструйте, як долаються ці обмеження у міжнаціональних корпораціях та Інтернет-підприємствах.
4. Дайте оцінку нинішнім платіжним системам в Інтернет. Обґрунтуйте випадки доцільності застосування тих чи інших систем.
5. Обґрунтуйте, який вид електронного платежу (звичайний чи двохфазний платіж) має застосовуватися при купівлі товарів, що потребують фізичної доставки. Вкажіть на сучасні українські системи здійснення таких платежів.
6. Розробіть програму створення Інтернет-бізнес-системи з виробництва конкретної продукції.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У відповіді на питання необхідно наголосити, що за умов широкої інформатизації для виробника важливішим за знання ринку і потреб суспільства взагалі стає знання своїх конкретних споживачів, їх відтворення, трансформація власної організації відповідно до їхніх інтересів і запитів. Для споживача важливо знати виробників, які здатні підлаштуватися і виробити продукт, який щонайкраще задовольняє їхні конкретні потреби. Така співпраця сприяє втягнуту споживача в процес виробництва споживчої вартості, участь у якому бере не одне окремо взяте підприємство, а відповідна бізнес-система. У ній стикування учасників, узгодження інтересів, застосування їхніх фун-

кціональних здібностей і функціональна взаємодія спрямовані на створення нової вартості, розподіл і перерозподіл вигоди від участі в процесі створення і реалізації цієї вартості відбувається за допомогою Інтернет (Інтернет-бізнес система). При цьому функцію організації роботи бізнес-системи, націленої на задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача, бере на себе @-підприємство (Інтернет-підприємство). Воно має буде здійснювати організацію і управління всіма матеріальними, фінансовими, трудовими й інтелектуальними потоками в бізнес-системі з метою створення замовленої споживчої вартості. Через @-підприємство стає можливим замовлення споживачами виробництва за своїми уподобаннями.

Література [11; 12; 31; 54]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту” виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності “Менеджмент організацій”. Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи.

Мета контрольної роботи — поглибити та розширити спектр знань у галузі менеджменту на основі визначення та аналізу його проблемних аспектів, а також сформувати вміння самостійно працювати з навчальною спеціальною літературою, законодавчими актами і статистичними матеріалами, та з матеріалами власних досліджень в організаціях. Іншою метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно-орієнтованих знань з “Менеджменту організацій”, набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових актів, аналізу особливостей діяльності конкретних підприємств. Це сприяє наближенню теоретичного курсу до практичної діяльності, що особливо важливо для студентів, які працюють.

З питань виконання та оформлення контрольної роботи передбачене індивідуальне консультування у викладача на кафедрі менеджменту відповідно до графіка консультацій та за телефоном 490–95–25.

Контрольна робота має вигляд творчого аналітичного завдання. Об’єкт аналізу — організація, в якій працює студент.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. табл.).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Загальні вимоги. Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 12-ти сторінок тексту (комп'ютерний набір — 14-й кегль, 1,5 інтервала, шрифт Times New Roman) на аркушах паперу А4, мова — державна. Всі сторінки, окрім титульної, нумеруються у правому верхньому куті сторінки.

Обов'язковою умовою написання контрольної роботи є наявність:

- 1) титульного аркуша, що містить назву навчального закладу, назву дисципліни, тему контрольної роботи, номер групи та ПІБ студента, ПІБ викладача;
- 2) змісту — переліку питань теми із зазначенням сторінок;
- 3) вступу та висновків, яких студент дійшов під час дослідження матеріалу;
- 4) основного матеріалу без розриву сторінок та з зазначенням посилань на літературні джерела;
- 5) списку літератури (не менше 10 джерел).

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту, їх характеристика.

Література [7]

2. Розробіть програму створення Інтернет-бізнес-системи з виробництва конкретної продукції.

Література [11; 12]

3. Фактори, які необхідно враховувати при виборі конкурентної стратегії. Визначте конкурентну стратегію та назвіть конкурентні переваги організації, в якій Ви працюєте.

Методичні вказівки до виконання завдання: в процесі визначення стратегії організації потрібно ґрунтуватися на класифікації стратегій за М. Портером, зважаючи на сучасне їх тлумачення (стратегії інтегрованого, концентрованого та диверсифікованого зростання, стратегія скорочення) та умови ефективного застосування. Визначення конкурентних переваг має спиратися на характерні ознаки конкретної стратегії.

Література [1; 2]

Варіант 2

1. Обґрунтуйте необхідність впровадження стратегічного менеджменту в практичній діяльності українських підприємств.

Література [1; 2]

2. Охарактеризуйте обставини, що виправдують і є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності. Наведіть приклади.

Література [4; 5]

3. Визначіть, які системи матеріального і нематеріального стимулювання доцільно було б упровадити у Вашій організації. Поясніть свою відповідь.

Література: [2; 13; 14; 41; 43; 51; 52]

Варіант 3

1. Економічна сутність та принципи організації кейрецу. Причини успіху та приклади запровадження цієї системи менеджменту.

Література [7]

2. Гуманізація праці як провідна ланка нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Література [2]

3. Обґрунтуйте необхідність запровадження на українських підприємствах методології TQM, охарактеризуйте її складові. Застосуйте цю методологію до підприємства, на якому Ви працюєте.

Література [2; 16; 18]

Варіант 4

1. Багатофакторні та всефакторні системи організації оплати праці: їх сутність, приклади застосування.

Література [2]

2. Статистичні методи контролю якості продукції. Діаграми причин і результатів (схеми Ісікава).

Література [2; 16; 18]

3. Поясніть необхідність запровадження на українських підприємствах принципів ділової етики.

Література [4–6; 39]

Варіант 5

1. Сутність та роль пілотного проекту в діяльності організацій.

Література [7]

2. Загальні принципи і специфіка управління в американських фірмах.

Література [17]

3. Розробіть анкету та проведіть опитування співробітників організації, в якій Ви працюєте, з метою оцінювання діючої системи мотивації персоналу та визначте системи стимулювання, які доцільно було б запровадити.

Методичні вказівки до виконання завдання: охарактеризуйте індивідуальні розбіжності мотиваційних переваг за таблицею.

Характеристики роботи	Важливість
1. Шанси на просування	
2. Незалежність у роботі	
3. Можливість контактів з людьми	
4. Гнучкий робочий час	
5. “Безкоштовні” соціальні послуги (страховка та ін.)	
6. Цікава робота	
7. Суспільна значущість роботи	
8. Гарантії стабільності найму	
9. Можливість навчитися по-новому	
10. Висока оплата	
11. Визнання колегами	
12. Тривалість відпусток	
13. Тривалість робочого дня	
14. Близькість роботи до дому	
15. Невеликий стрес від роботи	
16. Можливість надавати іншим допомогу на роботі	

Доповніть список і поясніть свій вибір. Проранжуйте вищенаведені характеристики в балах від 1 до 16, поставивши бал 1 найвище

оцінюваній характеристиці з погляду важливості, а бал 16 – характеристичі з найнижчою оцінкою. Аргументуйте свій вибір.

Варіант 6

1. Умови успіху при здійсненні змін в організації. Причини опору змінам на вітчизняних підприємствах та методи його подолання.

Література [7; 14]

2. Дослідіть схему планування робочого часу менеджера, використовуючи метод “Альпи”, принципи Парето й Ейзенхауера.

Література [15; 44; 46]

3. Проаналізуйте можливість залучення працівників до прийняття рішень в умовах України. Екстраполуйте ці можливості на організацію, де Ви працюєте.

Література [2; 13]

Варіант 7

1. Сутність, механізм створення та функціонування Інтернет-підприємства. Особливості діяльності менеджера в такій організації.

Література [11; 12; 31; 54]

2. Вплив екологічного фактора на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Література [10]

3. Розробіть схему документообігу, що дозволила б запровадити в організації складові політики, спрямованої на створення майбутнього, і методики пошуку та прогнозування змін.

Методичні вказівки до виконання завдання: доцільно проводити розробку документообігу в першу чергу для наступних напрямів: 1) реалізація політики, спрямованої на створення майбутнього; 2) методика пошуку і прогнозування змін, 3) стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації (ініціювання змін); 4) політика, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність.

Література [7]

Варіант 8

1. Економічні методи стимулювання. Проблеми запровадження нематеріальних методів стимулювання на підприємствах України.

Література [2; 13; 14; 41; 43]

2. Реінжиніринг. Зазначте випадки, коли застосування реінжиніринга бізнесу є ефективним і актуальним. Наведіть приклади.

Література [2]

3. Охарактеризуйте переваги і недоліки різних структур управління організацією, відповідно до принципів побудови організаційної структури розробіть оптимальну організаційну структуру підприємства, на якому Ви працюєте. Поясніть свій вибір.

Література [7; 14]

Варіант 9

1. Особливості методології загального менеджменту якості TQM.

Література [3; 16; 18–20]

2. Проаналізуйте з позицій ділової етики сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника та охарактеризуйте їх.

Література [4–6]

3. Переваги введення системи екологічного менеджменту в організаціях різних сфер і галузей економічної діяльності. Розробіть програму запровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, де Ви працюєте.

Література [10]

Варіант 10

1. Дайте оцінку нинішнім платіжним системам в Інтернет. Обґрунтуйте випадки доцільності застосування тих чи інших систем.

Література [11; 12; 31; 54]

2. Основні концептуальні технології управління. “Планування ресурсів підприємства” (ERP), “Планування ресурсів залежно від потреб клієнта” (CSRP), “Принцип США” та реінжиніринг.

Література [2]

3. Охарактеризуйте основні складові японського менеджменту та можливості його застосування на українських підприємствах (на прикладі підприємства, де Ви працюєте).

Література [17; 42]

В. Перелік питань та завдання до семестрового (модульного) контролю

Тестові завдання до першого модульного контролю знань

1. Яке з перелічених положень є “принципом” організації:

- a) в організації обов’язково повинна бути особа, яка приймає остаточне рішення в сфері своєї компетенції;
- б) тільки в матричних структурах має витримуватися принцип єдиноначальності;

- в) кількість рівнів керування повинна бути фіксованою;
- г) кожен окремий працівник повинен мати можливість працювати одночасно в різних організаціях.

2. Система менеджменту кейрецу характеризується такими ознаками:

- а) компанія не вводить постачальників у власну систему менеджменту;
- б) економічна влада в кейрецу майже цілком належить головній компанії;
- в) система кейрецу поєднує справжніх партнерів;
- г) система кейрецу дозволяє рівноправне здійснення організаціями — членами кейрецу планування, розробки товару і дизайну, контролю цін на всіх етапах економічного ланцюжка.

3. Сучасний менеджмент повинен:

- а) орієнтуватися виключно на свій товар або послугу;
- б) враховувати цінність товару або послуги для споживача;
- в) враховувати рішення споживача щодо розподілу його власного доходу;
- г) правильні варіанти а), б) і в);
- д) правильні варіанти б) і в).

4. Яке з тверджень не характеризує лідера змін?

- а) організація, що розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість;
- б) організація, що цілеспрямовано виявляє корисні для себе зміни і знає, як зробити їх вплив максимально плідним для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації;
- в) організація, яка найчастіше є лідером в умовах глобальної конкуренції;
- г) організація, основною особливістю якої є нестабільність внутрішніх перемінних.

5. Пілотний проект — це:

- а) сучасний інструмент менеджменту для обмеження (усунення) ризику, пов'язаного зі змінами;
- б) попереднє випробування нововведення в невеликому масштабі;
- в) іспит нового виду літального апарату;
- г) правильні відповіді а) і б).

6. Яке твердження є вірним? Фінансовий бюджет лідера змін*:

- а) це бюджет витрат майбутнього розвитку, що не включає витрати на використання успіху;
- б) має тенденцію до стрімкого коливання статей;
- в) призначений для досягнення віддалених цілей і рідко дає позитивний результат;
- г) включає витрати на розробку нових товарів, послуг, технологій, розвиток ринків, каналів збуту, підготовки і навчання кадрів;
- д) правильні відповіді в) і г).

7. Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з таких етапів:

- а) “Розгрупування” – Проведення змін – “Групування”;
- б) “Розморожування” – Здійснення змін – “Заморожування”;
- в) “Сублімація” – Здійснення змін – “Конденсація”.

8. Якщо опір змінам значний, але їх здійснення необхідне, то:

- а) їх впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний “пілотний проект”;
- б) заміна персоналу, який чинить опір змінам;
- в) проведення роз’яснювальних заходів.

9. Стратегія подолання опору організаційним змінам, що передбачає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, має назву:

- а) кооптації;
- б) маніпулювання;
- в) сприяння.

10. Стратегія кооптації при подоланні опору організаційним змінам передбачає:

- а) надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- б) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін;
- в) ухвалення “нововведень” шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів.

11. Для виживання організації керівництво повинно:

- а) відслідковувати зміни в місцевому законодавстві та вживати запобіжні заходи;

- б) коригувати курс, зважаючи на думку профспілок та рад трудових колективів;
- в) періодично оцінювати і змінювати свою мету відповідно до змін зовнішнього середовища та самої організації.

12. Сутність стратегічного менеджменту полягає у:

- а) визначенні того, що фірма повинна робити в даний час, щоб досягти бажаних результатів у майбутньому, виходячи з очікуваної поведінки оточення;
- б) розробці маркетингової стратегії організації;
- в) формуванні еталонної стратегії організації;
- г) прогнозуванні майбутніх потреб ринку і пристосуванні діяльності організації до них.

13. До числа соціально-економічних тенденцій, що повинні враховуватися всіма організаціями в найближчому майбутньому, не належать:

- а) різке скорочення чисельності населення в усьому світі;
- б) зміни в розподілі наявного доходу;
- в) глобалізація конкуренції;
- г) зростаюча невідповідність між економічною глобалізацією і політичною обособленістю.

14. При багатofакторній системі загальна заробітна плата працівника:

- а) складається з плати за виконання численних норм;
- б) не залежить від норм виробітку;
- в) залежить від професійних якостей працівника;
- г) визначається динамікою показника ефективності процесу праці працівника;
- д) правильні варіанти а) і г).

15. До нематеріальних стимулів трудової діяльності не належать:

- а) гуманізація праці;
- б) професійно-кваліфікаційне зростання робочої сили;
- в) участь працівників у прибутку підприємства;
- г) широке залучення працівників до управління виробництвом.

16. Головна ідея загального менеджменту якості (TQM) полягає в:

- а) поліпшенні якості продукції;
- б) підвищенні якості організації в цілому;

- в) поліпшенні якості роботи персоналу;
- г) постійному одночасному удосконаленні якості продукції, організації і персоналу.

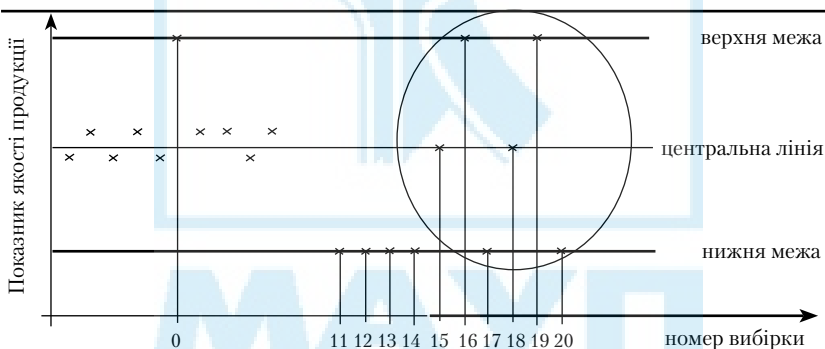
17. Цикл Демінга складається з таких етапів:

- а) планування, реалізації, перевірки і виправлення;
- б) планування і виконання робіт;
- в) перевірки результатів виконання робіт і здійснення керуючих впливів;
- г) визначення цілей і завдань, визначення стратегій досягнення цілей, навчання і підготовки кадрів і перевірки результатів виконання робіт.

18. До статистичних методів контролю якості не належать:

- а) контрольні карти;
- б) контроль партії продукції за альтернативною ознакою;
- в) діаграми причин і результатів;
- г) стандартизація.

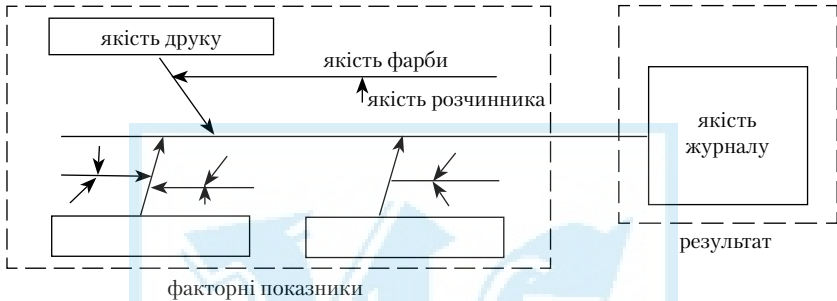
19. На рисунку наведено фрагмент контрольної карти. Поєднайте стрілками зазначені у завданні крапки з відповідними характеристиками.



а) крапка 6	1) розташування групи послідовних крапок біля однієї контрольної межі, але не вихід за неї	A – процес вийшов з-під контролю
б) крапки 11, 12, 13, 14	2) вихід крапки за контрольні межі	B – зниження точності технологічного процесу
в) крапки 15, 16, 17, 18, 19, 20	3) сильне розсіювання крапок	C – порушення рівня настроювання устаткування

20. Визначте вид наведеного рисунка:

- а) діаграма розсіювання;
- б) діаграма Парето;
- в) контрольна карта;
- г) діаграма причин і результатів (схема Ісікава).



Тестові завдання до другого модульного контролю знань

1. Гедоністичний принцип ділової етики полягає в такому:

- а) прагненні до колективного пошуку рішення важких виробничих завдань у рамках одного підприємства або складних професійних завдань у рамках одного професійного або галузевого об'єднання;
- б) наданні споживачам послуг, що є комфортними, безпечними і приємними, включаючи інтер'єр;
- в) піклуванні про чистоту і гігієнічний стан, зокрема стан повітря, робочих місць і службових приміщень загального користування;
- г) прагненні до балансу взаємної вигоди при здійсненні угоди.

2. Ситуація: Білл Сміт є членом ради директорів компанії Reebok. Яка з наведеної нижче інформації з позиції дотримання принципів ділової етики зобов'язана бути розкрита Біллом Сміттом:

- а) у разі запропонування йому посади генерального директора в компанії Adidas (конкурента Reebok);
- б) у разі придбання ним контрольного пакету акцій компанії Adidas;
- в) у разі одержання ним у подарунок від родичів фірмових товарів компанії Adidas;
- г) варіанти а) і б) правильні.

3. Повага, довіра, співробітництво і взаємодопомога у стосунках з колегами, чесна конкуренція з іншими представниками своєї професії – це позиції, що виражають такий принцип ділової етики:

- а) гедоністичний принцип ділової етики;
- б) право на критику, виправлення етичних помилок і безконфліктність;
- в) інформованої згоди;
- г) колегіальності і професійного консиліуму;
- д) професіоналізму.

4. Вкажіть на випадки, коли людина з погляду ділової етики не звільняється від моральної відповідальності:

- а) чоловік тоне, поруч із ним перебуває інша людина, яка вміє плавати, але не впевнена, що зможе надати допомогу, оскільки не пам'ятає правил порятунку на воді;
- б) виникла пожежа через те, що людина знепритомніла і перекинула лампу;
- в) хвора на kleптоманію людина вкрала якусь річ;
- г) автомеханік "відремонтував" несправні гальма, водій не перевіряв роботу та, виїжджаючи з майстерні, збив школяра, який переходив вулицю у дозволеному місці.

5. Які з перерахованих не є сучасними технологіями проектування й інтеграції бізнесів-процесів:

- а) інжинірингові технології;
- б) реінжинірингові технології;
- в) технології навчання і самонавчання підприємств як соціотехнічних систем;
- г) правильних варіантів немає.

6. Які основні етапи зазвичай включає проект по реінжинірингу бізнесу:

- а) розробка образу майбутньої компанії і розробка нового бізнесу;
- б) аналіз існуючих і впровадження нового бізнесу;
- в) проведення маркетингового дослідження;
- г) варіанти а) і б) правильні;
- д) варіанти а) б) і в) правильні.

7. Яким фірмам з погляду конкурентних стратегій доцільно впроваджувати реінжиніринг:

- а) фірмам-віолентам;
- б) фірмам-пацієнтам;

- в) фірмам-експлерентам (фірмам-піонерам);
- г) фірмам-комутантам, що займаються випуском наукомісткої продукції;
- д) варіант в) і г) правильні.

8. Який вид електронного платежу застосовується при купівлі товарів, що потребують фізичної доставки:

- а) звичайний платіж;
- б) двохфазний платіж;
- в) лише у системі PayCash.

9. Які твердження неправильні: Інтернет-підприємство:

- а) організовує роботу бізнес-системи, націленої на задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача;
- б) здійснює управління всіма матеріальними, фінансовими, трудовими й інтелектуальними потоками в бізнес-системі;
- в) здійснює реалізацію готової продукції із застосуванням Інтернет-платежів;
- г) це підприємство, на якому утворення знову створеної вартості можливо винятково в рамках Інтернет-бізнес-системи та завдяки їй.

10. У системі PayCash:

- а) здійснюється контроль за виконанням продавцем своїх зобов'язань;
- б) як користувачі можуть виступати тільки юридичні особи в рамках корпоративних інформаційних мереж-Інтранет;
- в) на картці, емітованої банком, реально перебувають кошти в електронному вигляді, а фізичне знищення картки призведе до безповоротної втрати коштів;
- г) застосовується тільки для оплати "інформаційних" товарів і послуг.

11. Якими рисами не характеризується екологічний менеджмент?

- а) наявністю функції екологічного маркетингу;
- б) переважанням адміністративно-командних інструментів екополітики;
- в) свідомо добровільною та ініціативною діяльністю;
- г) досягненням оптимального співвідношення між екологічними та економічними показниками.

12. До завдань екологічного менеджменту на підприємстві не входить розв'язання проблем:

- а) мінімізації кількості відходів та забруднень навколишнього середовища;
- б) створення безпечних умов праці для співробітників;
- в) нівелювання наслідків дії всіх наявних абіотичних, біотичних та антропогенних факторів на довкілля;
- г) інформування громадськості та населення про характер виробничої діяльності і стан навколишнього середовища в районі розміщення виробництва.

13. Поняття “екологічний аудит” не стосується тверджень:

- а) це різновид аудиторської діяльності, що здійснюється в інтересах суб'єктів господарювання й держави;
- б) пов'язаний з перевіркою діяльності господарюючих суб'єктів з метою одержання достовірної інформації про виробничу діяльність об'єкта й формування на її основі аудиторських висновків;
- в) виступає як інструмент керування й забезпечення виконання вимог природоохоронного законодавства України;
- г) є філософією управління, що спонукає керівництво підприємства до пошуку шляхів поліпшення якості навколишнього середовища з одночасним одержанням економічної вигоди.

14. До основних обмежень можливостей менеджерів стосовно вимог їхньої роботи відносять:

- а) недостатнє розуміння психологічних особливостей окремих особистостей;
- б) недостатність навичок вирішувати конфлікти;
- в) низька здатність формувати колектив;
- г) невміння швидко читати.

15. Обмеження в самоменеджменті – “нездатність управляти собою”:

- а) виявляється у менеджерів, нездатних допомогти підлеглим у їхньому саморозвитку;
- б) проявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і буденним турботам поглинати їхню енергію;
- в) зустрічається в тих менеджерів, які не можуть перебороти свої слабкості й працювати над власним зростанням;
- г) властиво тим менеджерам, які не здатні одержати необхідні підтримку й участь, через що не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси.

16. При плануванні часу варто дотримуватися правила:

- а) при складанні плану дня краще залишити 40 % робочого часу вільним, таким чином, 60 % — це запланований час, 20 % — непередбачений час, 20 % — час на вирішення проблем, що виникають спонтанно;
- б) при складанні плану дня краще залишити 15 % робочого часу вільним, таким чином, 85 % — це запланований час, 15 % — час на відпочинок;
- в) розмежовувати термінові справи і важливі.

17. Метод sq3r є методом:

- а) раціонального проведення нарад;
- б) раціонального читання;
- в) планування часу.

18. Економічний збиток, що виник у результаті надходження забруднюючих речовин від об'єктів у прогнозованому періоді, називається:

- а) фактичним збитком;
- б) можливим (потенційним) збитком;
- в) відверненим збитком.

19. Розмір платежу за викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення включає:

- а) регіональний (басейновий) коефіцієнт, що враховує територіальні екологічні особливості;
- б) коефіцієнт, що враховує розташування місця (зони) розміщення відходів, коефіцієнт та характер обладнання місця розміщення відходів;
- в) коефіцієнт, що враховує територіальні соціально-екологічні особливості та залежить від чисельності жителів населеного пункту.

20. Для американської системи менеджменту є характерним:

- а) колективне прийняття рішення та колективна відповідальність;
- б) індивідуальне прийняття рішення та оплата праці залежно від обсягу виконаної роботи;
- в) система довгочасного найму та залежність заробітної плати від стажу роботи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

Основна

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 397 с.
2. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
3. *Джордж С., Ваймерскирх А.* Всеобщее управление качеством ТQM. — СПб.: VIKTORY, 2002. — 117 с.
4. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Эконом. шк.; М.: Прогресс, 2001. — Т. 1. — 496 с.
5. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Эконом. шк.; М.: Прогресс, 2001. — Т. 2. — 560 с.
6. *Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний.* — М., 2004. — 67 с.
7. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2000.
8. *Друкер П.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1993. — 132 с.
9. *Друкер Питер Ф.* Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004. — 432 с.
10. *Екологічний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлик.* — К.: ЦНЛ, 2004. — 407 с.
11. *Ефремов В. С., Зудов Д. В.* Проблемы экономики и организации @-бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 4.
12. *Ефремов В. С.* Бизнес-системы постиндустриального мира // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 5. — С. 3–24.
13. *Колот А. М.* Мотивация, стимулирования и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: Изд-во КНЕУ, 1998. — 244 с.
14. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
15. *Лукашевич Н. П.* Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002.
16. *Окрепилов В. В.* Управление качеством: Учебник. — СПб., 1996. — 235 с.
17. *Родченко В. В.* Международный менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2002. — 240 с.

18. *Управление качеством: Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. Ильенковой С. Д.* – М.: ЮНИТИ, 1998. – 198 с.

Додаткова

19. *Балацький Г., Лук'янихін С.* Екологічний менеджмент: проблеми і перспективи становлення та розвитку // *Економіка України.* – 2000. – № 5.
20. *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
21. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М., 1996. – 395 с.
22. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. – М.: Гардарики, 1996. – 496 с.
23. *Вудкок М., Фрэнсис Л.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 320 с.
24. *Галушкина Л., Харичков С.* Экологический менеджмент в Украине: реалии и перспективы. – Одесса, 1998.
25. *Гермонова О. Е.* Производительность: экономическое содержание и проблемы измерения. – М.: Наука, 1996. – 188 с.
26. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 485 с.
27. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 280 с.
28. *Дементьева А. Г.* Конкурентоспособность международных компаний. – М., 2001.
29. *Дойль П.* Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
30. *Дункан У. Дж.* основополагающие цели в менеджменте: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
31. *Интернет:* справочная книга руководителя. – М.: ФИОРД, 1998. – 303 с.
32. *Как добиться успеха: Практические советы деловым людям /* Под ред. В. Е. Хруцкого. – М.: Экономика, 1991. – 223 с.
33. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1992.
34. *Кинг У., Климанд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 410 с.
35. *Куниц Г., О'Доннел С.* Управление: системный ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – 398 с.

36. *Мельник Л.* Принципи екологічного розвитку // Економіка України — 1996. — № 2.
37. *Менеджмент и рынок: германская модель: Учеб. пособие /* Под ред. У. Рофа и С. Долгова. — М.: Изд-во БЕК, 1995. — 112 с.
38. *Менеджмент організацій: Підручник /* За заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
39. *Менеджмент, предпринимательская деятельность в рыночной экономике /* Д. Борманн, Р. Федерманн, Л. Воронина. — Гамбург, 1992. — 906 с.
40. *Менеджмент (серия “Мастерство”).* — М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 1999. — 704 с.
41. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 620 с.
42. *Монден Я.* Тоёта. Методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
43. *Назаралиев И. Р.* Необходимость усиления мотивационных аспектов менеджмента для стран с трансформирующейся экономикой // Менеджмент в России и за рубежом — 2000. — № 5.
44. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 560 с.
45. *Питерс Т., Уотерман Д.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
46. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М., 1996. — 354 с.
47. *Санталайнен Т., Водтилайнен Э. и др.* Управление по результатам: Пер. с фин. — М.: Прогресс, 1993. — 352 с.
48. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. — К.: Ин-т праксеологии, 1994. — 399 с.
49. *Сиднев С.* Принятие решений в условиях неопределенности // Бизнес-информ. — 1996. — № 15. — С. 41–42.
50. *Семенов А.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М.: Маркетинг, 1999. — 200 с.
51. *Скот Синк Д.* Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989. — 537 с.
52. *Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. /* Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — К.: МАУП, 1998.
53. *Управление — это наука и искусство /* А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Экономика, 1992. — 397 с.

54. *Устинова Г. М.* Информационные системы менеджмента: основные аналитические технологии в поддержке принятия решений Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 386 с.
55. *Федулова Л. І.* Інформаційне та програмне забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту “АДІС” (Адміністративна Інформаційна Система). – Миколаїв: Вид-во УДМГУ, 1997. – 32 с.
56. *Штеманн П.* Секреты преуспевающего менеджера. – М.: Интел-эксперт, 1998. – 128 с.
57. *Шуванов В.* Социальная психология менеджера. – М.: Интел-синтез, 1997. – 256 с.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентів.....	4
Тематичний план дисципліни “Актуальні проблеми менеджменту”	6
Зміст самостійної роботи.....	7
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	31
Варіанти контрольних робіт	32
Список літератури.....	46



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>О. М. Коваленко</i>
Комп'ютерне верстання	<i>М. М. Соколовська</i>

МАУП

Зам. № ВКЦ-3086

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП