

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**“КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ”**

(для магістрів)

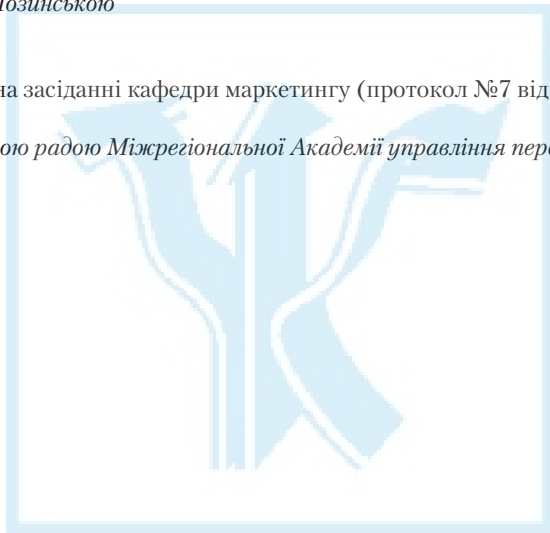
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2008

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту
Л. О. Згалат-Лозинською

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу (протокол №7 від 19.02.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту” для магістрів. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. — 52 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2008
© ДП «Видавничий дім «Персонал»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту” розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю 8.000007 “Адміністративний менеджмент” і належить до дисциплін самостійного вибору академії.

Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення навчальної дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту” разом з вивченням дисциплін “Загальний менеджмент”, “Кадровий менеджмент”, “Правові засади адміністративної діяльності”, “Техніка адміністративної діяльності”, “Теорія організації”, “Управління змістом робіт” та передбачає ознайомлення із іншими профілюючими дисциплінами, зокрема “Управління інформаційними зв'язками”, “Керівник адміністративної служби”, “Аудит і оцінювання управлінської діяльності”, “Адміністративний менеджмент”.

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту” розроблені для студентів денної та заочної форм навчання та поєднують в собі елементи робочої програми курсу, завдання та рекомендації до самостійної роботи, в тому числі виконання семестрової контрольної роботи.

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.

Основною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння дисципліни.

Метою організації самостійної роботи з курсу “Концептуальні засади сучасного менеджменту” є допомога студентам у підготовці 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 найбільш проблемних напрямів впровадження менеджменту в умовах України;
- характеристика сучасних концепцій управління задля підвищення ефективності управління обмеженими ресурсами та підвищення рівня задоволеності споживачів;

- освоєння 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;
- теорії та практики господарювання з використанням інформаційних технологій та альтернативних методів оплати товарів і послуг.

Виконання завдань для самостійних занять також спрямоване на набуття *практичних навичок та вмінь*:

- аналізу підходів до процесів управління з позицій принципів сучасного менеджменту;
- практичного застосування методології стратегічного менеджменту для ґрунтовного 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 застосування інформаційних технологій;
- формування ефективної системи мотивації працівників на підприємствах України.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Концептуальні засади сучасного 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 питання, виконання яких розвиває самостійність аналітичної обробки 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 в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета — допомогти студентам у вивченні того чи іншого питання, в правильній організації самостійної роботи над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що стосується конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні питання 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, поданою у підручниках.

Основними видами контролю рівня оволодіння навчального матеріалу, відведеного на самостійне опрацювання 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 до заліку, що сформовані у 30 білетів, кожний з яких містить два теоретичних та одне практичне питання.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
навчальної дисципліни
для денної форми навчання

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин					Примітка	
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС		Форма контролю
	Змістовий модуль I. Концептуальні засади менеджменту сучасних організацій							
1	Менеджмент як специфічна і визначальна структура всіх сучасних організацій	2	1			4	У	Модульний контроль знань
2	Концептуальні засади успішності провідних сучасних організацій світу	2	1			6	У	
3	Комплексний підхід до управління персоналом сучасних організацій	2	2			6	У	
4	Управління якістю	4	2			6	СР	
5	Екологічний менеджмент	4	2			4	Т	
	Змістовий модуль II. Новітні тенденції здійснення господарської діяльності вітчизняних організацій	2	2			6	СР	Модульний контроль знань
6	Ділова етика							
7	Сучасні проблеми організації інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством	2	2			4	У	
8	Методологічні аспекти само-менеджменту	2	2			5	СР	
9	Проблеми теорії міжнародного менеджменту	2				4	СР	
Разом годин: 81		22	14			45		

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
навчальної дисципліни
для заочної форми навчання

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин					Примітка	
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС		Форма контролю
	Змістовий модуль I. Концептуальні засади менеджменту сучасних організацій					8	СР	
1	Менеджмент як специфічна і визначальна структура всіх сучасних організацій							
2	Концептуальні засади успішності провідних сучасних організацій світу	1				8	СР	
3	Комплексний підхід до управління персоналом сучасних організацій					9	СР	
4	Управління якістю	1				8	СР	
5	Екологічний менеджмент			1		8	СР	
	Змістовий модуль II. Новітні тенденції здійснення господарської діяльності вітчизняних організацій	1				8	СР	
6	Ділова етика							
7	Сучасні проблеми організації інтернет-бізнесу і управління інтернет-підприємством	1		1		8	СР	
8	Методологічні аспекти само-менеджменту					8	СР	
9	Проблеми теорії міжнародного менеджменту					10	СР	
								Підсумковий контроль знань
Разом годин: 81		4		2		75		

ЗМІСТ
дисципліни
“КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ”

**Змістовий модуль I. Концептуальні засади менеджменту
сучасних організацій**

**Тема 1. Менеджмент як специфічна і визначальна структура
всіх сучасних організацій**

Питання для самостійного опрацювання (до заліку)

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

Література: основна [7]

Питання для обговорення на семінарських заняттях

1. Проаналізуйте наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття. Поясніть, у чому полягає їх хибність з позиції сучасної парадигми менеджменту.
2. Застосуйте принципи формування “правильної організаційної структури” П. Друкера для виробничого та торговельного підприємства.
3. Охарактеризуйте новітні уявлення про внутрішні змінні організації.
4. Визначте роль і місце персоналу в сучасній організації з позиції сучасної парадигми менеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно підкреслити те, 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 початком серйозного вивчення теорії менеджменту (1930-ті роки), більшість учених, практиків дотримували двох систем уявлень про реалії менеджменту.

Перша система ґрунтується на науці менеджменту і спирається на такі постулати:

1. Менеджмент — це менеджмент бізнесу.
2. Існує (або має існувати) одна правильна організаційна структура.
3. Існує (або має існувати) один правильний спосіб управління персоналом.

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

1. Технології, ринки і кінцеве використання задані.
2. Сфера діяльності менеджменту визначена юридично.
3. Менеджмент зосереджений на внутрішньому середовищі організації.
4. Економіка, що існує в межах державних кордонів, становить “природне екологічне середовище” підприємництва і менеджменту.

Зростання галузей, які безпосередньо задовольняють потреби людей, а також заснованих на прогресивних технологіях, орієнтація на спеціалізовані запити споживачів, тобто на невеликі за обсягом ринки, спричиняє утворення великої кількості малих підприємств. У той же час науково-технічний прогрес, глобалізація економіки також впливають на формування нової парадигми менеджменту.

Література: основна [7; 8: 9]

Тема 2. Концептуальні засади успішності провідних сучасних організацій світу

Питання для самостійного 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: основна [7]

Дати відповіді на питання

1. Визначте сутність та основні риси організації – “лідера змін”.
2. Обґрунтуйте слушність та переваги перетворення організацій у “лідерів змін”, з’ясуйте основні компоненти політики таких організацій.
3. Політика, спрямована на створення майбутнього.
4. З’ясуйте сутність методики пошуку і прогнозування змін.
5. Обґрунтуйте необхідність здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах. Дайте фінансово-економічну оцінку випадкам, коли повна ліквідація товару (послуги) абсолютно виправдана.
6. Проаналізуйте фактори зовнішнього та внутрішнього середовища у відповідності до “вікон можливостей” для підприємства АВТОЗА3 DAEWOO.

7. Проаналізуйте особливості фінансового планування провідних організацій світу. Охарактеризуйте складові фінансового бюджету розвитку таких підприємств.
8. Визначте економічну сутність та принципи організації кейрецу. Зазначте причини успіху запровадження цієї системи менеджменту.
9. Дайте оцінку факторам, які стримують запровадження нововведень на вітчизняних підприємствах. Визначте рекомендації щодо послаблення дії цих факторів.
10. Визначте складові компоненти політики подолання опору змін на підприємствах державної форми власності.
11. Розробіть схему документообігу, яка дозволила б запровадити складові політики, спрямованої на створення майбутнього та методики пошуку і прогнозування змін.

Тренінг “Трансформація організації у ”лідера змін”.

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

Термін проведення: 40 хвилин.

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

Рекомендації для ефективного проведення тренінгу

1. Доцільно проводити розробку документообігу в першу чергу для таких напрямів:

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

2. Необхідно попередньо підготувати студентів до формування переліку та виду документів.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно підкреслити те, 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, та 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 для блага 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 складності 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 деякий короткий період часу. Встановити ж таку відповідність на тривалий період можна за допомогою стратегічного планування. Використання у комплексі цих двох методів є сучасним напрямом розвитку менеджменту.

Для перетворення організації в "лідерів змін" потрібно реалізувати заходи в таких напрямках:

1. Політика, спрямована 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 врівноваження змін і стабільності.

Література: основна [7–9]

Тема 3. Комплексний підхід до управління персоналом сучасних організацій

Питання для самостійного 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: основна [7–9];
додаткова [34]

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, які 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. Визначте 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. З'ясуйте місце та роль “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 сучасних вітчизняних підприємств.

Термін проведення: 40 хвилин.

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

Порядок проведення:

1. Група ділиться на дві частини залежно від статі (бажано, щоб кількість осіб у групах була однаковою), кожна з яких як окремий експерт (студентів) формує свій перелік заходів, що, на їх думку, є визначальним при формуванні системи мотивації працівників.
2. Кожен формує перелік мотиваційних факторів у бланку анкети.
3. Оцінюється значення кожного фактора (збільшення рейтингу характеризує зниження важливості фактора).
4. Складання інтегральної анкети 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 тренінгу

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

2. Попереднє уявлення про перелік можливих заходів студент має набути самостійно, опираючись на матеріали лекційного курсу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно зауважити, що при формуванні сучасного мотиваційного механізму в умовах України потрібно, в першу чергу, акцентувати увагу на заходах матеріального впливу (вибір оптимальної форми оплати праці, критеріїв преміювання, законодавчих та нормативних аспектах нарахування доплат та надбавок, а також нестандартних матеріальних стимулах, таких як акціонування, розробка плану кар'єрного зростання тощо), для чого необхідно розробляти прозору схему винагороди персоналу, яка ґрунтується на індивідуалізації визначення заробітної плати шляхом оцінки внеску окремого працівника в загальні результати роботи колективу. Нематеріальне стимулювання набуває все більшого значення за умови нестабільної економічної ситуації, переважно державного регулювання рівня матеріальної винагороди у різних сферах економічної діяльності, а також за умови задоволення потреб нижчого рівня (фізіологічних та безпеки), при збільшенні питомої ваги працівників

розумової праці, для яких умови праці та психологічна сумісність у колективі є вкрай важливими. Також у системі стимулювання відповідна роль має належати заходам соціального симулювання на основі поєднання різних видів соціального захисту працюючих та членів їх родин.

Література: основна [2; 13; 14];
додаткова [23; 25; 33; 34]

Тема 4. Управління якістю

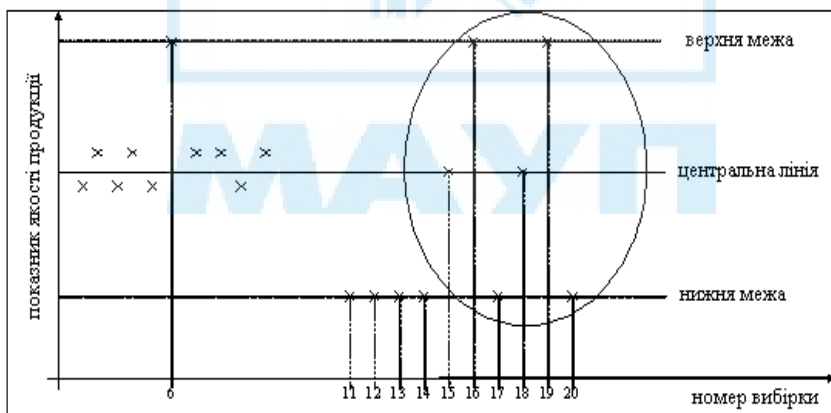
Питання для самостійного опрацювання

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

Література: основна [2; 3; 16; 18];
додаткова [2]

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 представлено фрагмент контрольної карти. Дайте оцінку трьом зафіксованим обставинам, зазначте їх графічні ознаки та розтлумачте виробничі ситуації, які зумовили їх появу.



4. Розробіть діаграму Ісікава щодо якості журналу, спираючись на поданий нижче фрагмент.



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 відносин з його безпосереднім оточенням.

Таблиця 1

Розрахунок показників браку

№ пор.	Показник, грош. од.	Попередній рік	Звітний рік
1	Собівартість остаточного браку	20 000	24 000
2	Витрати на виправлення браку	10 000	7 500
3	Абсолютний розмір браку (стр.1 + стр.2)		
4	Вартість браку за ціною використання	6 000	6 500
5	Суми, утримані з осіб-винуватців браку	–	1 500
6	Суми, стягнені з постачальників	–	8 000
7	Абсолютний розмір утрат від браку (стр.3 + стр.4 – стр.5 – стр.6)		
8	Валова (товарна) продукція за виробничою собівартістю	400 000	420 000
9	Відносний розмір браку (стр.3 / стр.8 · 100 %)		
10	Відносний розмір втрат від браку (стр.7 / стр.8 · 100 %)		

7. Дослідіть вплив якості упаковки годинників на попит на цю продукцію. Для цієї мети побудуйте діаграму розсіювання. Дані опитування 30 покупців магазину “Подарунки” щодо упаковки та ціни годинників зазначені 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) у 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: основна [2; 3; 16; 18]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно зауважити те, що рівень якості продукції чи послуг є найважливішим показником всієї роботи підприємства. Якість продукції закладається на стадії її розробки (в кресленнях, стандартах, технічних умовах та інших документах), забезпечується на стадії виготовлення (раціональним технологічним процесом), зберігається на стадії обігу (під час доставки, транспортування до

споживачів) в реалізації і підтримується на стадії експлуатації. Одним із найпоширеніших сучасних підходів до управління якістю і належить використання стандартів серії ISO 9000. Міжнародна організація із стандартизації визначає якість (стандарт ISO-8402) як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, що надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Система управління якістю включає: систему документації та планування; документацію потреб і їх виконання; якість під час закупівлі (обладнання, матеріали); якість під час безпосереднього виконання роботи (послуги) — інструкції і методики, кваліфікація персоналу; перевірка якості — внутрішні та зовнішні перевірки; корегуючі заходи; аналіз якості та заходів, що приймаються.

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

Література: основна [2; 3; 16; 18];
додаткова [2]

Тема 5. Екологічний менеджмент

Питання для самостійного опрацювання

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

Література: основна [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, 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)
1.1	Ангідрид сірчаний	350	200	53
1.2	Газоподібні фтористі сполуки	25	45	132
1.3	Сірководень	10	16	171

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

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./1 одиницю)	Коефіцієнти до нормативів збору
1	Азот амонійний	16	18	35	1,5
2	Сульфати	21	38	1	10

$K_{\tau}=1,8$ – 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
1. Нараховано збору за скиди у водні об'єкти, усього					
1.1	Сульфати	26	21	21,93	1,5
1.2	Фосфати	38	30	3,43	10
2. Нараховано збору за розміщення відходів, усього					
2.1	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; $K_z = 1$ – 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./1 одиницю)
1.1	Бензин етилований	350	4
1.2	Бензин не етилований	120	3
1.3	Дизельне паливо	110	3
Коефіцієнт, що залежить від чисельності жителів населеного пункту $K_{нас} = 1,8$; коефіцієнт, що враховує народногосподарське значення населеного пункту $K_{ф} = 1$			

5. Дайте оцінку з позиції коефективності, чи діятиме активно підприємство у природно-охоронній сфері, якщо, з одного боку, прибуток від утилізації відходів $P_{\text{ут}} = 2500$ грн; пільги оподаткування $\Pi_{\text{н}} = 400$ грн; кредитні пільги $K_{\text{н}} = 200$ грн; надбавка до ціни $\Pi_{\text{н}} = 500$ грн; а з іншого боку, плата за понаднормативне використання ресурсів природи $\Pi_{\text{нн.в}} = 300$ грн; плата за понаднормативне забруднення навколишнього середовища $\Pi_{\text{нн.з}} = 1000$ 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 відзначити, що серед сучасних глобальних світових проблем людства екологічні проблеми чи не найголовніші. Охороні навколишнього середовища та раціональному використанню природних ресурсів нині приділяють особливу увагу урядові структури і міжнародна громадськість. Дослідження та практика останніх років виявляють такі основні причини складної екологічної ситуації в Україні: значна зношеність виробничих фондів і, в тому числі, систем очищення промислових викидів; відсутність ефективного управління у галузі покращання 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 в 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 екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів коефективності і екосправедливості. Термін “*коефективність*” 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 покращання якості навколишнього середовища з одночасним отриманням економічної вигоди. Підприємства активно діють у природно-охоронній сфері, коли буде розроблено й широко впроваджено механізм стимулювання, за якого дотримується така нерівність:

$$Z_{\text{вид}} < (P_{\text{ут}} + \Pi_{\text{п}} + K_{\text{п}} + \Pi_{\text{ц}}), \quad (1)$$

$$Z_{\text{виш}} < (\Pi_{\text{пн.в}} + \Pi_{\text{пн.з}} + \Pi_{\text{с.р.}} + \text{Ш} + D_{\text{п}}), \quad (2)$$

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

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

Принципова схема впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві складається з наступних етапів: 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 та 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: основна [10];
додаткова [1; 6; 18]

Змістовий модуль II. Новітні тенденції здійснення господарської діяльності вітчизняних організацій

Тема 6. Ділова етика

Питання для самостійного 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. Які обставини виправдують пом'якшення або зняття моральної відповідальності з позиції принципів ділової етики. Наведіть приклади.
4. Проаналізуйте з позицій ділової етики сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника, охарактеризуйте їх.
5. Дайте оцінку таким ситуаціям з позиції ділової етики.

Приклад 1. Фармацевтична компанія XYZ виробляє лікарський препарат, що послаблює головний біль при мігрені. Він продається в США і спочатку вважався досить безпечним для продажу без рецепта. Однак після його широкого поширення з'ясувалося, що його побічним ефектом у значного числа пацієнтів є гостра депресія, що іноді служить причиною самогубств. Тому препарат визнаний занадто небезпечним для продажу його в США без рецептів і дозволений до вживання тільки під контролем лікаря. Після прийнятого в США рішення про обмеження умов продажу цього препарату аналогічні рішення прийняли ще ряд країн. Але деякі країни цього не зробили. Фармацевтична компанія XYZ продовжує там продавати цей препарат. Він продається без рецепта, а інформація про можливості його небезпечних побічних ефектів відсутня.

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 в більшості випадків препарат приводить до ракового захворювання. У США препарат знімається 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 вони не порушують існуючих у цих країнах законів, вони мають право продавати там усе, що дозволено. Аргументуйте, чи виправдані морально дії компанії XYZ та ABC.

6. Дайте оцінку ситуаціям з позиції ділової етики.

6.1. Джон Кнозит очолював дослідницьку групу у фірмі CDE Electric. Його група займалася розробкою більш дешевої і більш ефективної нитки розжарення для електричних лампочок. Шість місяців тому у галузі поширилися чутки про те, що групі вдалося зробити прорив і залишилося тільки провести завершальні випробування. Це поставило б CDE Electric попереду її конкурентів. П'ять місяців тому фірма X Electric переманила до себе Кнозита, запропонувавши йому річну платню, яка перевищувала на 25 тис. дол. ту, яку він одержував у CDE. При цьому його робота над новою ниткою розжарення ніяк не згадувалася. Після того як Кнозит уже три місяці працював на новій посаді, начальник заявив йому, що X Electric найняла його тільки тому, що він брав участь у розробці нитки розжарення, і що він повинен швидко довести до кінця її розробку для X Electric, інакше його звільнять. Кнозит знає, як створити нову нитку розжарення. Чи належать Кнозиту отримані в лабораторії CDE Electric знання та чи може він з моральної точки зору розробити цю нитку для X Electric? І чи може X Electric жадати від Кнозита розкривати виробничі секрети компанії, у якій він уже не працює. Обґрунтуйте відповідь. Спрогнозуйте ймовірні сценарії дій CDE Electric щодо захисту права власності на новий винахід. Спрогнозуйте майбутні події поширення вищезгаданої 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 їхньої майбутньої заміни й інші аналогічні дані. Вона захопила цю копію із собою, потім вчасно сконтактувала з перерахованими в книзі замовлень особами і пропонує їм продукцію фірми “Побутове устаткування”. Вона вважала, що продукція останньої фірми краще продукції тієї, яку вона залишила, а оскільки вона добре обізнана з продукцією обох фірм, то здатна різко підвищити збут своєї нової компанії. Аргументуйте, чи поводитися вона морально. Зазначте, яка інформація фірми “Холодильне устаткування” може бути використаною, а яка ні. Визначте, чи вважається моральним практика набуття виробничого досвіду в одних організаціях та його використання в інших. Поясніть з позиції ділової етики різницю в ситуаціях.

6.3. Генрі Менджел займає посаду помічника начальника відділу кадрів “Броварської будівельної компанії”. Він працює в цій фірмі п’ять років. За цей час він багато довідався про методи роботи з кадрами, що успішно застосовувалися в компанії. Результатами введених ним самим нововведень, робітники були задоволені, а продуктивність їхньої праці підвищилася. Його найняла “Київська будівельна компанія” на посаду керівника відділу кадрів. На своїй новій посаді він одразу ж увів ряд змін з досвіду його роботи в “Броварській будівельній компанії”, і застосував деякі методи, вивчені і впроваджені в тій компанії. Аргументуйте чи припустимо це з моральної точки зору та чи є інформація, використана Генрі Менджелом секретною. Проаналізуйте, яка інформація “Броварської будівельної компанії” має бути захищена та яким чином це можливо здійснити.

Література [4, 5]

7. Обґрунтуйте з моральної точки зору можливість 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 у менеджерів корпорацій прагнення забезпечити в рамках закону найбільш можливу вигоду для акціонерів.

Термін проведення: 30 хвилин.

Порядок проведення: 1. Група ділиться на три частини, одна з яких представляє інтереси акціонерів, а друга — інтереси зацікавлених

груп (ради директорів), третя — осіб (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. Підведення підсумків гри.

Тренінг: “Моральна відповідальність всередині корпорації”

Мета заняття: моделювання обов’язків персоналу корпорації за принципом “не зашкодь”, формування суспільної думки.

Термін проведення: 30 хвилин.

Необхідні засоби: картки з назвами посад персоналу організації.

Порядок проведення: студенти по черзі обирають картки з назвами посад персоналу організації та визначають своє розуміння обов’язків, притаманних посаді, які мають визначати моральні вчинки працівника.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті цієї теми потрібно відзначити, 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 розвивати. Предмет вивчення етики — моральність — це термін, уживаний для характеристики тих форм поведінки і діяльності, які вважаються по суті правильними чи неправильними; він вживається для характеристики правил, якими керуються при здійсненні цих форм діяльності, а також для характеристики цінностей, які 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 Ко “Принципи бізнесу”, прийнятої в 1994 році у швейцарському місті Ко керівниками найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи і Японії, основними принципами якої є відповідальність бізнесу: від акціонерів — до власників своєї частки в бізнесі; економічний і соціальний вплив бізнесу: до прогресу, справедливості і світовому співтовариству; етика бізнесу: від букви закону — до духу довіри; повага правових норм; підтримка багатосторонніх торговельних відносин; дбайливе відношення до навколишнього середовища; уникнення

скоєння протизаконних дій. До основних принципів ділової етики сьогодення потрібно віднести чесність, порядність і надійність ділових відносин, повага до права власності, колегіальність, право на критику, виправлення етичних помилок і безконфліктність, екологічний та гедоністичний принцип, добродійність, корпоративна соціальна відповідальність, професіоналізм, компетентність і інформованість, конфіденційність і професійна таємниця (з вимогою конфіденційності тісно пов'язані правила дій в умовах конфлікту інтересів, що стосуються питань фінансових інвестицій, позаслужбової підприємницької або іншої економічної діяльності в інших компаніях, подарунки, робота або підприємницька діяльність родичів), захист і належне використання активів корпорації.

Література: основна [4–6];
додаткова [32; 39]

Тема 7. Сучасні проблеми організації інтернет-бізнесу і управління інтернет-підприємством

Питання для самостійного 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: основна [11; 12]

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 подолання цих обмежень міжнародними корпораціями та Інтернет-підприємствами.
4. Дайте оцінку існуючим платіжним системам в Інтернет. Обґрунтуйте випадки доцільності застосування тих чи інших систем.
5. Обґрунтуйте, який вид електронного платежу (звичайний або двохфазний платіж) має застосовуватися при купівлі товарів, які вимагають фізичної доставки. Зазначте сучасні українські системи здійснення таких платежів.
6. Розробіть програму створення інтернет-бізнес-системи з виробництва конкретної продукції.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно зазначити, що в умовах високої інформатизації для виробника важливішим за знання ринку і потреб суспільства взагалі стає знання своїх конкретних споживачів, відтворення цих споживачів, трансформація власної організації під їхні інтереси і запити. Для споживача в цих умовах важливо знати виробників, що здатні підлаштуватися під них і виробити продукт, який щонайкраще задовольняє їх конкретні потреби. Їх співпраця приводить до втягнення споживача в процес виробництва споживчої вартості. В процесі створення вартості бере участь не одне окремо взяте підприємство, а відповідна бізнес-система, у якій стикування учасників, узгодження їхніх інтересів, застосування їхніх функціональних 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). @-підприємство повинне буде здійснювати організацію і управління всіма матеріальними, фінансовими, трудовими й інтелектуальними потоками в бізнесі-системі з метою створення замовленої споживчої вартості. Через @-підприємство стає можливим замовлення споживачами виробництва під себе.

Література: основна [11; 12];
додаткова [13; 36]

Тема 8. Методологічні аспекти самоменеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність та мета самоменеджменту.
2. Створення методології самоменеджменту.
3. Повсякденний самоменеджмент.
4. Загальносистемні аспекти самоменеджменту.
5. Шляхи формування самоменеджменту в умовах України.
6. Функціонування самоменеджменту при обмеженнях.
7. Принципи самоорганізації.
8. Горизонтальні структури як нова якість самоуправління.

Самоменеджмент управління (Тренінг)

Мета заняття: управління професійною, психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту.

Практичне застосування підходів для самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера. Застосування схем планування робочого часу менеджера з використанням методу “Альпи”, принципів Парето та Ейзенхауера.

Дати відповіді на питання

1. В чому полягає сутність самоменеджменту?
2. Що таке функціональна модель самоменеджменту, охарактеризуйте її.
3. Що є предметом самоменеджменту?
4. Які переваги надає оволодіння мистецтвом самоменеджменту?
5. У чому полягає двоїстість методології самоменеджменту?
6. Назвіть принципи самоорганізації горизонтальних структур.
7. Перерахуйте основні аксіоми і принципи, які визначають проблемну концентуалізацію самоменеджменту.
8. Визначте характерні для вас причини дефіциту часу.
9. Проаналізуйте, якою мірою ви використовуєте принципи і правила планування часу. Визначте, який з приведених методів планування часу для вас прийнятний.
10. Охарактеризуйте основні принципи раціонального читання.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно зауважити, щоб правильно виконувати свої функції і досягати цілей, ми насамперед повинні чітко уявити собі свій бюджет часу і сукупність своїх завдань. Тоді ми будемо готові передоручати менш важливі справи і зменшувати їх кількість.

При плануванні слід дотримуватися деяких основних правил:

1. При складанні плану дня краще залишити 40 % робочого часу вільним. Таким чином, 60 % — це запланований час, 20 % — непередбачений час, 20 % — час на вирішення спонтанно виниклих проблем.
2. Необхідно документувати згаяний час. При цьому треба вказувати, як і на що він був витрачений.
3. Зведення завдань воедино — план дій. Щоб скласти хороший план необхідно мати уявлення про майбутні справи, наприклад, розділити їх на довгострокові, середньо- і короткострокові справи.
4. Регулярність — системність — послідовність.

5. Реалістичне планування. Необхідно планувати лише той обсяг завдань, з яким ми реально можемо впоратися.

Складання планів дня за допомогою методу “Альпи”. Цей метод включає 5 стадій:

- а) складання завдань;
- б) оцінка тривалості акцій;
- в) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- г) ухвалення рішень щодо пріоритетів і передоручень;
- д) контроль (облік незроблених).

Щоденник часу — є найважливішим робочим засобом самоменеджменту. Це і календар-пам’ятка, і записник. Щоденник є хорошим інструментом планування, довідником і інструментом контролю.

Необхідно завжди перевіряти ще раз свої плани і змінювати їх, якщо вони виявляються нездійсненними або не дозволяють досягти поставленої мети до певного часу.

Черговість справ можна визначати за допомогою наступних методів.

Принцип Парето (співвідношення 80:20). Він означає, що усередині цієї групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі. Згідно з цією теорією можна зробити висновок щодо робочої ситуації керівника: за 20 % часу, що витрачається, досягається 80 % результатів. Останні 80 % витраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку результатів.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ. Це — техніка виходить з досвіду, що частка у відсотках важливіших і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними. За допомогою букв А, Б і В завдання поділяються на три класи, відповідно до їх значущості. Аналіз АБВ ґрунтується на таких трьох закономірностях:

- найважливіші завдання становлять приблизно 15 % всієї кількості справ, якими займається керівник. Внесок цих завдань для досягнення мети — близько 65 %;
- на важливі завдання доводиться близько 20 % загальної кількості справ, значущість яких також близько 20 %;
- менш важливі і неістотні завдання складають близько 65 % всіх справ, а у свою чергу значущість їх всього лише близько 15 %.

Щоб застосувати аналіз АБВ, необхідно виконати такі положення:

- скласти список усіх майбутніх завдань.
- систематизувати їх за їх важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінити свої завдання відповідно до категорії А, Б, В;
- завдання категорії А не підлягають передорученню;
- завдання категорії Б (20 % всіх завдань) підлягають передорученню;
- завдання, що залишилися, маловажливі і підлягають обов'язковому передорученню.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера. Цей принцип є простим допоміжним засобом в тих випадках, коли необхідно швидко ухвалити рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Вони поділяються на 4 групи:

Термінові/ важливі справи — необхідно виконати самому керівникові.

Термінові/менш важливі справи.

Менш термінові/важливі завдання. Необов'язково виконувати їх відразу, але виконувати їх треба самому.

Менш термінові/ менш важливі справи.

Від завдань менш термінових і неістотних слід стриматися. Завдяки принципу Ейзенхауера можна істотно підвищити продуктивність, продуктивність і результативність.

Для того щоб навчитися правильно делегувати, необхідно ознайомитися і взяти до уваги наступні правила:

- підібрати відповідних співробітників;
- розподілити сфери відповідальності;
- координувати виконання доручених завдань;
- стимулювати і консультувати підлеглих;
- здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- давати оцінку своїм співробітникам;
- присікати спроби зворотного або подальшого делегування.

У жодному разі не можна делегувати таку роботу, як визначення цілей, керівництво співробітниками, завдання високого ступеня ризику і так далі.

Література: основна [15];
додаткова [14; 21; 26; 27]

Тема 9. Проблеми теорії міжнародного менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Основні особливості технології менеджменту в японських корпораціях.
2. Характеристика японських методів менеджменту.
3. Сутність і призначення “гуртків якості”.
4. Специфіка управління в американських фірмах.

Література: основна [17]

Дати відповіді на питання

1. Назвіть основні особливості технології менеджменту в японських корпораціях.
2. Охарактеризуйте японські методи менеджменту.
3. У чому полягає сутність і призначення “гуртків якості”?
4. Проаналізуйте можливість залучення працівників до прийняття рішень в умовах України?
5. Яка специфіка управління в американських фірмах?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно зауважити те, що проблема створення успішних організацій вимагає дослідження провідного досвіду економічно розвинутих країн та визначення факторів їх успішності для застосування в практиці вітчизняних підприємств. На думку японського фахівця з менеджменту Хидеки Йосихара, є шість характерних ознак японського управління.

1. Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри.
2. Гласність і цінності корпорації.
3. Управління, засноване на інформації.
4. Управління, орієнтоване на якість. Президенти фірм і керівники компаній на японських підприємствах найчастіше говорять про необхідність контролю якості. При управлінні виробничим процесом їх головна турбота — отримання точних даних про якість.
5. Постійна присутність керівництва на виробництві.
6. Підтримка чистоти і порядку.

Основним методом участі є діяльність так званих малих самокерованих груп — “гуртки якості”. Спочатку вони створювалися для забезпечення контролю якості в цехах, а сьогодні розглядаються як вид колективної діяльності і важливий засіб виховання відданості фірмі і підвищення відповідальності. Японські компанії передають

повноваження щодо ухвалення рішень на низовий (цеховий) рівень цим самокерованим групам і через них намагаються підвищити ефективність управління.

“Гуртки якості” — специфічно японська форма групової роботи на підприємствах. Контроль якості продукції не є, як правило, самоцільлю “гуртків”, вони орієнтовані на якість не стільки продукції, скільки всієї роботи в цілому. На засіданнях “гуртків” (від одного до чотирьох разів на місяць) ставляться питання підвищення продуктивності, мінімізації втрат, раціоналізації, планування виконання робіт, техніки безпеки, задоволеності працею і так далі. Це вимагає чіткої організації проведення засідань, ретельної підготовки до них. По-друге, “добровільна” участь працівників в них є лише формальною. Робота ведеться за затвердженим річним планом, переважно в неробочий час і без оплати понаднормових. Результати активності працівників у “гуртках” ретельно враховуються при плануванні їх кар’єри, здійсненні ротаций. Тим самим компанії створюють механізм, що примушує працівників, активно брати участь у роботі “гуртків якості”. По-третє, на їх базі не тільки здійснюється підготовка пропозицій, але і проводиться фактично без відриву від виробництва групове навчання працівників (зокрема, передовому досвіду, методам обробки інформації, статистичного аналізу і т. п.).

Відмітні характеристики американської системи менеджменту — характеризується індивідуальним характером прийняття рішень, орієнтацією на окрему особу, оплатою за особисті досягнення.

Література: основна [14; 17];
додаткова [3; 8–10; 19; 24; 29]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота з дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту” виконується відповідно до навчальних планів зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”. Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

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 дисципліни “Адміністративний менеджмент”, набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових документів, аналізу особливостей діяльності конкретних підприємств. Це має наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для працюючих студентів.

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

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Контрольна робота має вигляд творчої аналітичної задачі. Об'єктом аналізу має виступати організація, в якій працює студент.

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

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 сторінок тексту (комп'ютерний набір – 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman). Контрольну роботу слід виконувати на аркушах паперу А4 державною мовою. Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Номер сторінки зазначається у правому верхньому кутку 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, що містить питання теми із зазначенням сторінок;
- 3) вступу та висновків, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який розглядається;
- 4) основного матеріалу контрольної роботи без розриву сторінок та за значенням посилань на літературні джерела;
- 5) списку використаної літератури, не менше 10 джерел.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ (для заочної форми навчання)

Варіант 1

1. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту, їх характеристика.

Література: основна [7]

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

Література: основна [11; 12]

3. Охарактеризуйте технологію здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації. Зазначте сферу і можливість застосування авторського та патентного прав.

Література: основна [4–5]

Варіант 2

1. Охарактеризуйте процедуру проведення сертифікації.

Література: основна [2; 3]

2. Охарактеризуйте у зв'язку з принципами ділової етики, обставини, що виправдують, пом'якшення або зняття моральної відповідальності. Наведіть приклади.

Література: основна [4; 5]

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

Література: основна: [2; 13; 14]

Варіант 3

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

Література: основна [7]

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

Література: основна [2]

3. Обґрунтуйте необхідність запровадження на українських підприємствах методології TQM. Охарактеризуйте складові цієї методології. Застосуйте цю методологію до підприємства, на якому ви працюєте.

Література: основна [2; 16; 18]

Варіант 4

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

Література: основна [2]

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

Література: основна [2; 16; 18]

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

Література: основна [4–6; 39]

Варіант 5

1. Сутність та роль пілотного проекту в діяльності організації.

Література: основна [7]

2. Загальні принципи і специфіка управління в американських фірмах.

Література: основна [17]

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

Методичні вказівки до виконання завдання: Охарактеризуйте індивідуальні розбіжності мотиваційних переваг за наступною 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 і т. п.)	
6. Цікава робота	
7. Суспільна значимість роботи	
8. Гарантії стабільності найму	
9. Можливість навчитися 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 найбільш високо оцінюваній характеристиці з погляду важливості, а бал 16 – характеристиці з найнижчою оцінкою.

Аргументуйте, чому ті або інші характеристики роботи зайняли визначені місця.

Література: основна [2; 13]

Варіант 6

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

Література: основна [7; 14]

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

Література: основна [15];
додаткова [26; 28]

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

Література: основна [2; 13]

Варіант 7

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

Література: основна [11; 12];
додаткова [13; 36]

2. Вплив екологічного фактора на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Література: основна [10]

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

Методичні вказівки до виконання завдання: Доцільно проводити розробку анкет для постійного опитування працівників організації 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 зрівноважити зміни і стабільність.

Література: основна [7]

Варіант 8

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

Література: основна [2; 13; 14];
додаткова [23; 25]

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

Література: основна [2]

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

Література: основна [14];
додаткова [23; 26]

Варіант 9

1. Особливості методології загального менеджменту якості TQM.
Література: основна [3; 16; 18];
додаткова [2]
2. Проаналізуйте з позицій ділової етики сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника та охарактеризуйте їх.
Література: основна [6]
3. Переваги введення системи екологічного менеджменту в організаціях різних сфер та галузей економічної діяльності. Розробіть програму запровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, на якому ви працюєте.
Література: основна [10]

Варіант 10

1. Дайте оцінку існуючим платіжним системам в Інтернет. Обґрунтуйте випадки доцільності застосування тих чи інших систем.
Література: основна [11; 12];
додаткова [13; 36]
2. Сутність та методологія самоменеджменту.
Література: основна [2; 15]
3. Охарактеризуйте основні складові японського менеджменту та можливості їх застосування на українських підприємствах (на прикладі підприємства, на якому ви працюєте).
Література: основна [17];
додаткова [24]

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ТА ЗАВДАННЯ ДО СЕМЕСТРОВОГО (МОДУЛЬНОГО) КОНТРОЛЮ

Завдання до першого модульного контролю знань

1. *Визначте, яке з перерахованих положень є “принципом” організації:*
 - а) в організації обов’язково повинна бути особа, що приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції;
 - б) тільки в матричних структурах має дотримуватися принцип єдиноначальності;
 - в) кількість рівнів управління повинен бути фіксованим;

- г) кожен окремий працівник повинен мати можливість працювати одночасно в різних організаціях.
2. Система менеджменту кейрецу характеризується наступними 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 припускає рівноправне здійснення організаціями — членами кейрецу планування, розробки товару і дизайну, контролю цін на всіх етапах економічного ланцюжка.
3. Сучасний менеджмент повинен:
- а) орієнтуватися винятково 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. Визначте, 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 літаючого апарату;
 - г) правильні відповіді а) і б).
6. 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, підготовку і навчання кадрів.
 - д) правильні відповіді в) і г).
7. *Модель процесу організаційних змін К. Левіна складається з етапів:*
- а) “розгрупування” — проведення змін — “групування”;
 - б) “розморожування” — здійснення змін — “заморожування”;
 - в) “сублімація” — здійснення змін — “конденсація”.
8. *Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідне, то:*
- а) їх впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний “пілотний проект”;
 - б) відбувається заміна персоналу, який чинить опір змінам;
 - в) проводяться роз’яснювальні заходи.
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 приймати 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:*
- а) у визначенні того, що фірма повинна робити в цей час, щоб досягти бажаних результатів у майбутньому, зважаючи на очікувану поведінку оточення;
 - б) у розробці маркетингової стратегії організації;
 - в) у формуванні еталонної стратегії організації;
 - г) у прогнозуванні майбутніх потреб ринку і пристосуванні діяльності організації під них.
13. *До соціально-економічних тенденцій, які 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. *За багатофакторною системою загальна заробітна плата працівника:*
- а) складається з плати за виконання численних норм;
 - б) не залежить від норм виробітку;
 - в) залежить від професійних якостей працюючого;
 - г) визначається динамікою показника ефективності процесу праці працівника;
 - д) правильні варіанти а) і г).
15. *До нематеріальних стимулів трудової діяльності не належить:*
- 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:*
- а) у покращанні якості продукції;
 - б) підвищенні якості організації в цілому;
 - в) поліпшенні якості роботи персоналу;
 - г) постійному одночасному удосконаленні якості продукції, організації і персоналу.

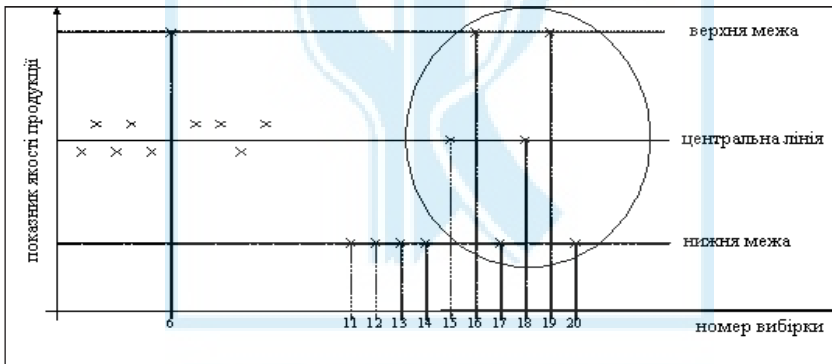
17. Цикл Демінга складається з наступних етапів:

- планування, реалізації, перевірки і виправлення;
- планування і виконання робіт;
- перевірки результатів виконання робіт і здійснення керуючих впливів;
- визначення цілей і задач, визначення стратегій досягнення цілей, навчання і підготовки кадрів і перевірки результатів виконання робіт;

18. До статистичних методів контролю якості не належать:

- контрольні карти;
- контроль партії продукції за альтернативною ознакою;
- діаграми причин і результатів;
- стандартизація.

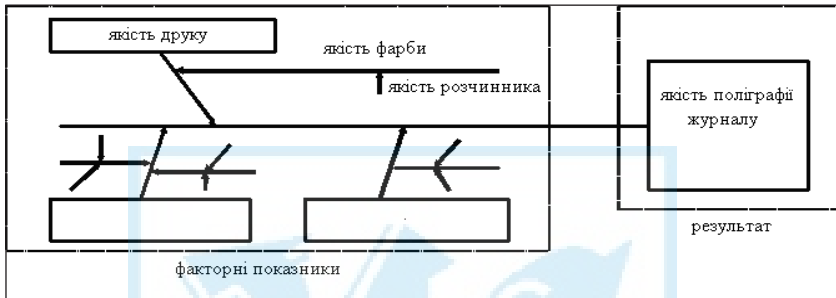
19. На рисунку представлено фрагмент контрольної карти. Поєднайте стрілками зазначені у завданні крапки з відповідними характеристиками.



а) крапка 6	1) розташування групи послідовних крапок біля однієї контрольної межі, але не вихід за неї	А) процес вийшов з-під контролю
б) крапки 11, 12, 13, 14	2) вихід крапки за контрольні межі	В) зниження точності технологічного процесу
в) крапки 15, 16, 17, 18, 19, 20	3) сильне розсіювання крапок	С) 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).



Завдання до другого модульного контролю знань

1. Гедоністичний принцип ділової етики полягає:

- а) у прагненні до колективного пошуку рішення важких виробничих завдань у межах одного підприємства або складних професійних завдань у межах одного професійного або галузевого об'єднання;
- б) у наданні споживачам послуг комфортних, безпечних, приємних, включно до інтер'єру;
- в) у турботі про чистоту і гігієнічний стан, включно до стану повітря, робочих місць і службових приміщень загального користування;
- г) у прагненні до балансу взаємної вигоди при здійсненні угоди.

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

- а) у випадку пропозиції йому посади генерального директора в компанії Adidas (конкурента Reebock);
- б) у разі купівлі ним контрольного пакета акцій компанії Adidas;

- в) при одержанні ним у подарунок від родичів фірмових товарів компанії Adidas;
- г) варіанти а) і б) є правильними.

3. Повага, довіра, співробітництво і взаємодопомога стосовно колег, чесна конкуренція з іншими представниками своєї професії — це позиції, що виражають наступний 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. Зазначте випадки, коли людина з позиції ділової етики не звільняється від моральної відповідальності:

- а) чоловік тоне. Поруч біля нього інша людина, яка вміє плавати, але не впевнена, що зможе врятувати життя бо не пам'ятає правил порятунку на воді;
- б) виникла пожежа внаслідок того, що людина знепритомніла і при цьому перекинула запалену лампу;
- в) людина, що вкрала якусь річ, через хворобу на kleptomaniю;
- г) автомеханік “відремонтував” несправні гальма в машині, а водій не перевірів роботу, виїхав з майстерні і збив школяра, який переходив вулицю у дозволеному місці.

5. Визначте, які технології не є сучасними технологіями проектування й інтеграції бізнес-процесів:

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

6. Визначте, які основні етапи зазвичай включає проект з 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) є правильними;
- д) варіанти а) б) і в) є правильними.

7. *Зазначте, яким фірмам з позиції конкурентних стратегій доцільно впроваджувати реінжиніринг:*

- а) фірмам-віолентам;
- б) фірмам-патієнтам;
- в) фірмам-експлерентам (фірмам-піонерам);
- г) фірмам-комутантам, що випускають наукомістку продукцію;
- д) варіант в) і г) є правильним.

8. *Зазначте, який вид електронного платежу застосовується при купівлі товарів, які вимагають фізичної доставки:*

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

9. *Визначте, які твердження є неправильними: “Інтернет-підприємство...”*

- а) організує 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 тільки у межах Інтернет-бізнес-системи та завдяки їй.

10. *У системі PayCash:*

- а) здійснюється контроль над виконанням продавцем своїх зобов'язань;
- б) як користувачі можуть виступати тільки юридичні особи в рамках корпоративних інформаційних інтранет-мереж;
- в) на картці, емітованої банком, реально перебувають кошти в електронній формі, а фізичне знищення картки веде до безповоротної втрати коштів, що перебувають на ній;
- г) застосовується тільки для оплати “інформаційних” товарів і послуг.

11. *Визначити, 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. *З'ясуйте, вирішення яких проблем не є завданням екологічного менеджменту на підприємстві:*

- а) мінімізація кількості відходів та забруднень навколишнього середовища;
- б) створення безпечних умов праці співробітників;
- в) нівелювання наслідком 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. *Визначити, яке з тверджень не стосується поняття “екологічний аудит”:*

- 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) служить інструментом керування й забезпечення виконання вимог природоохоронного законодавства України;
- г) є філософією управління, що спонукує керівництво підприємства до пошуку шляхів поліпшення якості навколишнього середовища з одночасним одержанням економічної вигоди.

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

- 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, не здатних допомогти підлеглим у їхньому саморозвитку;
- б) виявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванню і буденним турботам поглинати їхню енергію;
- в) трапляється 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 і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси.

16. *При плануванні часу варто дотримуватися правила:*

- а) при складанні плану на день краще залишити 40 % робочого часу вільними, таким чином, 60 % — це запланований час, 20 % — непередбачений час, 20 % — час на вирішення спонтанно виникаючих проблем;
- б) при складанні плану на день краще залишити 15 % робочого часу вільним, таким чином, 85 % — це запланований час, 15 % — час на відпочинок;
- в) розмежовувати термінові справи від важливих.

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 довічного найму та залежність заробітної плати від стажу роботи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

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 TQM. — СПб. VIKTORY, 2002. — 117 с.
4. Де Джордж Р. Т. Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Экономическая школа; М.: Издат. группа “Прогресс”, 2001. — Т. 1. — 496 с.
5. Джордж Р. Т. Де. Деловая этика / Пер. с англ. Р. И. Столпера. — СПб.: Экономическая школа; М.: Издат. группа “Прогресс”, 2001. — Т. 2. — 560 с.
6. Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний. — М.: Ассоц. независимых дир.. и Рос. ин-т дир., 2004. — 67 с.
7. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Издат. 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.: Издат. дом “Вильямс”, 2004. — 432 с.

10. *Екологічний менеджмент: Навч. посіб.* / За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлик. — К., Центр навч. л-ри, 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.: 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. *Окретиллов В. В.* Управление качеством: Учебник. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского Ун-та экономики и финансов, 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. С. Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 1998 — 198 с.

Додаткова

1. *Балацький Г., Лук'янихін С.* Екологічний менеджмент: проблеми і перспективи становлення та розвитку // Економіка України. — 2000. — № 5.
2. *Басовский Л. Е., Протасьев В. Б.* Управление качеством: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 212 с.
3. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М., 1996. — 395 с.
4. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарики, 1996. — 496 с.
5. *Вудкок М., Фрэнсис Л.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя—практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.
6. *Галушкина Л., Харичков С.* Экологический менеджмент в Украине: реалии и перспективы. — Одесса, 1998.
7. *Гермонова О. Е.* Производительность: экономическое содержание и проблемы измерения. — М.: Наука, 1996. — 188 с.
8. *Герчигова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 485 с.

9. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. — М.: Филинь, 1996. — 280 с.
10. *Дементьева А. Г.* Конкурентоспособность международных компаний. — М: Б-ка финансового менеджера, 2001.
11. *Дойль П.* Менеджмент: Стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
12. *Дункан У. Дж.* основополагающие цели в менеджменте: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 272 с.
13. *Интернет:* справочная книга руководителя. — М.: ФИОРД, 1998. — 303 с.
14. *Как добиться успеха:* Практические советы деловым людям / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Экономика, 1991. — 223 с.
15. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1992.
16. *Кинг У., Климанд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 410 с.
17. *Куниц Г., О'Доннел С.* Управление: системный ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981. — 398 с.
18. *Мельник Л.* Принципи екологічного розвитку // Економіка України — 1996. — № 2.
19. *Менеджмент и рынок:* германская модель: Учеб. пособие / Под ред. У. Рофа и С. Долгова. — М.: Изд-во БЕК, 1995. — 112 с.
20. *Менеджмент організацій:* Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
21. *Менеджмент,* предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Борманн Д., Федерманн Р., Воронина Л. — Гамбург, 1992. — 906 с.
22. *Менеджмент.* — М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 1999. — 704 с. (Сер. “Мастерство”).
23. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 620 с.
24. *Монден Я. Тоёта.* Методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
25. *Назаралиев И. Р.* Необходимость усиления мотивационных аспектов менеджмента для стран с трансформирующейся экономикой // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 5.
26. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.

27. *Питерс Т., Уотерман Д.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
28. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М., 1996. — 354 с.
29. *Санталайнен Т., Водтилаинен Э. и др.* Управление по результатам: Пер. с фин. — М.: Прогресс, 1993. — 352 с.
30. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. — К.: Ин-т праксеологии, 1994. — 399 с.
31. *Сиднев С.* Принятие решений в условиях неопределенности // Бизнес-информ. — 1996. — № 15. — С.41–42.
32. *Семенов А.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М.: Маркетинг, 1999. — 200 с.
33. *Скот Синк Д.* Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989. — 537 с.
34. *Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г. В. Щёкин.* — К.: МАУП, 1998.
35. *Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд.* — М.: Экономика, 1992. — 397 с.
36. *Устинова Г. М.* Информационные системы менеджмента: основные аналитические технологии в поддержке принятия решений: Учеб. пособие. — СПб., 2000. — 386 с.
37. *Штеманн П.* Секреты преуспевающего менеджера. — М.: Инте-эксперт, 1998. — 128 с.
38. *Шуванов В.* Социальная психология менеджера. — М.: Интел-синтез, 1997. — 256 с.

МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки для самостійної роботи студентів	4
Тематичний план навчальної дисципліни для денної форми навчання	6
Тематичний план навчальної дисципліни для заочної форми навчання	7
Зміст дисципліни “Концептуальні засади сучасного менеджменту”	8
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	32
Завдання для контрольних робіт	33
Перелік питань та завдання до семестрового (модульного) контролю.....	38
Список літератури	48

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *С. М. Толкачова*
Комп’ютерне верстання *Н. І. Нечипоренко*

Зам. № ВКЦ-3833

Підп. до друку 11.11.08. Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний. Ум.-друк. арк. 3,02.

Обл.-вид. арк. 3,04. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008