

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

«КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

(для магістрів)

Київ – 2018

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та економіки праці к.е.н.
Згалат-Лозинською Л.О.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством
(протокол №2 від 20.09.2018 р.)

*Схвалено Вченою радою Навчально-наукового Інституту менеджменту,
економіки та фінансів (протокол №9 від 22.10.2018р.)*

Згалат-Лозинська Л.О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Концептуальні засади сучасного менеджменту» (для магістрів). – К.: МАУП, 2018. – 52 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, методичні вказівки до виконання самостійної роботи студентами, практичні завдання для самостійної роботи, вказівки до виконання контрольної роботи, питання до підсумкового контролю знань студентів, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Стрімкі зміни зовнішнього середовища організацій обумовлюють необхідність підвищення рівня адаптації підприємств до нових умов функціонування. Зараз практика управління вже не може оперувати винятково тією теоретико-методологічною базою, що складає основи менеджменту. У сучасних умовах організації усе більше зіштовхуються зі сполученням методологій, принципів, прийомів, винайдених у практиці спеціальних галузей управління, зокрема у практиці стратегічного, ситуаційного, інноваційного, кадрового, екологічного менеджменту тощо.

Створення нових підходів до утворення і функціонування організацій обумовлено, насамперед, формуванням нової парадигми менеджменту, заснованої на реаліях нинішнього часу. У центрі цього нового світогляду постає людина, її мотиви поведінки, потреби, інтелект. Нова парадигма менеджменту окреслює нові погляди на вирішення таких важливих проблем, як створення сучасних організаційних структур та нових форм підприємств, прийомів поведінки суб'єктів господарювання по відношенню до перемінних організації, психологічні аспекти діяльності менеджерів тощо.

Мета дисципліни: 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.

Завдання дисципліни:

- формування нового погляду на проблеми менеджменту у світлі останніх тенденцій розвитку науки менеджменту і переосмислення соціально-економічних реалій сьогодення;

- представлення проблем менеджменту як системи з виокремленням ознак і зв'язків на різних рівнях;

- аналіз підходів до процесу управління з позицій принципів сучасного менеджменту;

- вивчення досвіду та особливостей організаційної діяльності провідних підприємств світу; діагностики найбільш проблемних напрямків 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;

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

- вивчення досвіду та особливостей організаційної діяльності провідних підприємств світу; діагностики найбільш проблемних напрямків впровадження

менеджменту в умовах України.

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

– аналізу підходів до процесів управління з позицій принципів сучасного менеджменту;

– практичного застосування методології стратегічного менеджменту для ґрунтового дослідження перспективних напрямків 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;

– формування знань з управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємства;

– практичних питань створення підприємств, діяльність яких ґрунтується на застосування інформаційних технологій;

– 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;

– формування ефективної системи мотивації працівників на підприємствах України.

Міжпредметні зв'язки. Структурно-логічна схема спеціалізації передбачає вивчення даної навчальної дисципліни після вивчення наступних дисциплін: менеджмент, операційний менеджмент, маркетинг, економіка підприємства, мікроекономіка, економічний аналіз.

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Концептуальні засади сучасного менеджменту» розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент» усіх спеціалізацій.

Для заочної форми навчання навчальним планом передбачаються тільки лекції і практичні заняття в досить обмеженій кількості. Основною формою вивчення дисципліни є самостійна робота.

Самостійна робота студентів - один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Завдання самостійної роботи студентів – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмету «Концептуальні засади сучасного менеджменту».

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Концептуальні засади сучасного менеджменту» включає такі форми:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної форм навчання);
- написання контрольної роботи згідно визначених в методичних рекомендаціях варіанту;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- написання реферату за заданою тематикою.
- підготовку до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни (для студентів денної форм навчання);
- підготовку до рубіжного (модульного) контролю (для студентів денної форм навчання);
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни «Концептуальні засади сучасного менеджменту» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

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. Питання, що виникають у студентів щодо виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту 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 відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни «Концептуальні засади сучасного менеджменту» організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну, мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконанні завдання, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
«КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

№ п/п	Назва змістового модулю і теми
	<i>Змістовий модуль 1. Особливості функціонування організацій за сучасних умов</i>
1	Нова парадигма менеджменту
2	Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві
3	Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій
4	Підходи до розробки стратегій організацій в кризових та особливих умовах
	<i>Змістовий модуль 2. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі</i>
5	Сучасні тенденції у формуванні системи управління персоналом
6	Сучасні тенденції у формуванні мотивації
7	Теоретико-методологічні основи управління якістю
8	Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі
9	Досвід запровадження концепції екологічного менеджменту в Україні та світі
	<i>Змістовий модуль 3. Напрями нарощування потенціалу організації</i>
10	Сучасні технології управління
11	Методологічні аспекти самоменеджменту
12	Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством
13	Управління інноваційною діяльністю як напрямок розвитку організацій
14	Досвід менеджменту провідних організацій світу.

Всього годин: 90.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ **для самостійного вивчення кожної теми**

II. За кожною з тем курсу «Концептуальні засади сучасного менеджменту» студент повинен виконати наступні завдання.

Змістовий модуль I. Особливості функціонування організацій за сучасних умов

Тема 1. Нова парадигма менеджменту

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

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

Література основна [12]

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. 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, динамічні по своїй природі. З початку 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 наступні уявлення:

1. Менеджмент - це менеджмент бізнесу.
2. Існує - або повинна існувати - одна правильна організаційна структура.
3. Існує - або повинний існувати - один правильний спосіб керування персоналом.

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

1. Технології, ринки і кінцеве використання задані.
2. Область діяльності менеджменту визначена юридично.
3. Менеджмент зосереджений на внутрішньому середовищі організації.
4. Економіка, що існує в межах державних кордонів, складає "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 по ємності ринки, приводить до утворення великої чисельності малих підприємств. В той же час науково-технічний прогрес,

глобалізація економіки також впливають на формування нової парадигми менеджменту.

*Література основна [12,13]
додаткова [59]*

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 основна [12]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте сутність та основні риси організації – "лідера змін".
2. Обґрунтуйте слушність та переваги перетворення організацій в "лідерів змін", окресліть основні компоненти політики таких організацій.
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 у відповідності до "вікон можливостей" для підприємства АВТІОЗА3 ДАЕWОО.
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. Дайте рекомендації щодо послаблення дії цих факторів.
10. Окресліть складові компоненти політики подолання опору змінам на підприємствах державної форми власності.
11. Розробіть схему документообігу в організації, яка б дозволила запровадити складові політики, спрямованої на створення майбутнього, та методики пошуку та 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 розбивається на дві частини, одна з яких оголошує вид політики для формування „лідера змін”, а інша група – перелік та вид документів, які необхідні для реалізації даної політики. Потім функції груп змінюються.

Рекомендації для ефективного проведення тренінгу:

1. Доцільно проводити розробку документообігу в першу чергу для наступних напрямків:

- 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. Необхідна попередня підготовка студентів до формування переліку та виду документів.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити 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, 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 у 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 в залежності 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. Установити ж таку відповідність на тривалий період можна за допомогою стратегічного планування. Використання у комплексі цих двох методів є сучасним напрямком розвитку менеджменту.

Для перетворення в "лідерів змін" організації потрібно реалізувати заходи в рамках наступних видів політики:

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, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність.

*Література основна [12, 13, 26, 43]
додаткова [48, 54]*

Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Обґрунтуйте необхідність використання стратегічного менеджменту в практичній діяльності українських підприємств.
2. Дайте оцінку ефективності реалізації методології стратегічного менеджменту в практиці сучасних вітчизняних організацій.

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

4. Які фактори необхідно враховувати при виборі конкурентної стратегії? Назвіть конкурентні переваги організації, у якій Ви працюєте/ навчаєтесь?

Література основна [1, 4, 11, 25, 38]

Дати відповіді на питання:

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

2. У чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікують стратегії організації?

3. Розробіть матрицю SWOT, матрицю можливостей та матрицю погроз для кондитерської фірми "Світоч".

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

5. Охарактеризуйте конкурентні стратегії організації. Визначте якої конкурентної стратегії необхідно дотримуватись організації, яка надає побутові послуги.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічний менеджмент. Ідеологія систематичного стратегічного менеджменту насамперед постулює активний, своєчасний і узгоджений розвиток як стратегії, так і ділових властивостей фірми, а також спеціальне управління стратегічними перетвореннями з метою подолання можливого опору змін (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) стратегію;
- патієнтну (приспосувальну) стратегію;
- експлерентну («піонерську») стратегію;
- комутантну («з'єднувальну») стратегію.

Оцінюючи обрану стратегію, необхідно відповісти на три основних питання:

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

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

Література основна [1, 4, 11, 25, 38]

додаткова [62]

Тема 4. Підходи до розробки стратегій організацій в кризових та особливих умовах

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Реалізація методології стратегічного менеджменту в сучасній організації.
2. Стратегічне планування, його базис, типи та напрямки.
3. Основні інструменти стратегічного планування. Модель VCG.

Література основна [1, 25]

Дати відповіді на питання:

1. Дайте оцінку стратегіям розвитку фірми, використовуючи модель «продукт - ринок» (GAP-аналіз), що показує рівні ризику з залежності 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.

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

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 надана в таблиці 1.

Таблиця 1

Економічна характеристика стратегічних зон господарювання ПТІ “Інко-тур”

№	Стратегічні зони господарювання Показники	Види бізнесу					
		Групові тури			Топ-тури		
		Фран-ція	Італія	Слова-кія	Фран-ція	Італія	США
1.	Ріст 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

Завдання до задачі:

1. Проведіть оцінку та дайте характеристику стратегічних зон господарювання, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи.

2. Зробіть вибір перспективних стратегічних зон господарювання.

3. Розробіть стратегічні рекомендації підприємству туристичної індустрії “Інко-тур” по кожній з стратегічних одиниць бізнесу.

Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

1. Побудова матриці Бостонської консультаційної групи.

А. В якості критеріїв для побудови двомірної матриці БКГ аналізуються:

– темпи росту ринку (об’єм реалізації);

– відносна частка ринку.

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

– середній ріст 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 по кожній з стратегічних зон господарювання відмічають у вигляді кола, розмір якого відповідає об'єму реалізації;

– частку покриття витрат розраховують і вносять дані в таблицю та відмічаючи сегмент на колі відповідної стратегічної зони господарювання на матриці БКГ. Частку покриття витрат можна розрахувати за формулою:

$$\text{Частка покриття витрат} = \text{Покриття витрат} : \text{Обсяг реалізації}.$$

2. *Аналіз матриці Бостонської консультаційної групи.*

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

- варіант стратегії, в т.ч.:
 - збільшення частки ринку;
 - стратегія скорочення для даного виду бізнесу;
 - зменшення інвестування в даний вид бізнесу, тощо.
- зміна обсягів реалізації туристичних послуг за видами;
- зменшення рівня витрат.

Література основна [4]

Тема 5. Сучасні тенденції у формуванні мотивації.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Мотивація персоналу: її сутність та роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організації.

2. Багатофакторні системи організації оплати праці

Література основна [4]

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. 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.

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

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що при формуванні сучасного мотиваційного механізму в умовах України потрібно в першу чергу акцентувати увагу на заходах матеріального впливу (виборі оптимальної форми оплати праці, критеріях преміювання, законодавчих та нормативних аспектах нарахування доплат та 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 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 нижнього рівня (фізіологічних та у безпеці), 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 симулювання на основі поєднання різних видів соціального захисту працюючих та членів їх родин.

*Література основна [4, 24]
додаткова [57, 64]*

Тема 6. Робота з персоналом і формування мотивації.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Кар'єра: сутність та види. Необхідність планування кар'єри.
2. Проаналізуйте можливість залучення працівників до прийняття рішень в умовах України.
3. Дайте оцінку місця та ролі "гуртків якості" в системі японського менеджменту. Визначте специфіку застосування
4. Охарактеризуйте методи залучення працівників до управління виробництвом. Оцініть можливості запровадження цих методів в практиці вітчизняних підприємств.

Дати відповіді на питання:

1. 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.
2. Проаналізуйте можливість використання японського досвіду планування кар'єри в практиці мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.
3. 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 розбивається на дві частини відповідно до статі (бажано, щоб кількість осіб у групах була однаковою), кожна з яких в 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 фактору (збільшення рейтингу характеризує зниження важливості фактору).

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 тренінгу:

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

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

Література основна [15, 24]

Тема 7. Теоретико-методологічні основи управління якістю.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Для яких цілей використовуються контрольні карти?

2. Назвіть характеристику партії виробів при контролі по альтернативній ознаці.

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

4. Забезпечення, поліпшення якості продукції. Політика у сфері якості.

5. Визначте роль стандартизації в управлінні якістю продукції.

6. Визначте основні етапи проведення сертифікації продукції.

7. Міжнародна практика сертифікації.

8. Управління витратами на якість в процесі проведення проектного аналізу.

Дати відповіді на питання:

1. Дайте визначення терміна "якість" у трактуванні Міжнародної організації по стандартизації ISO 8400.

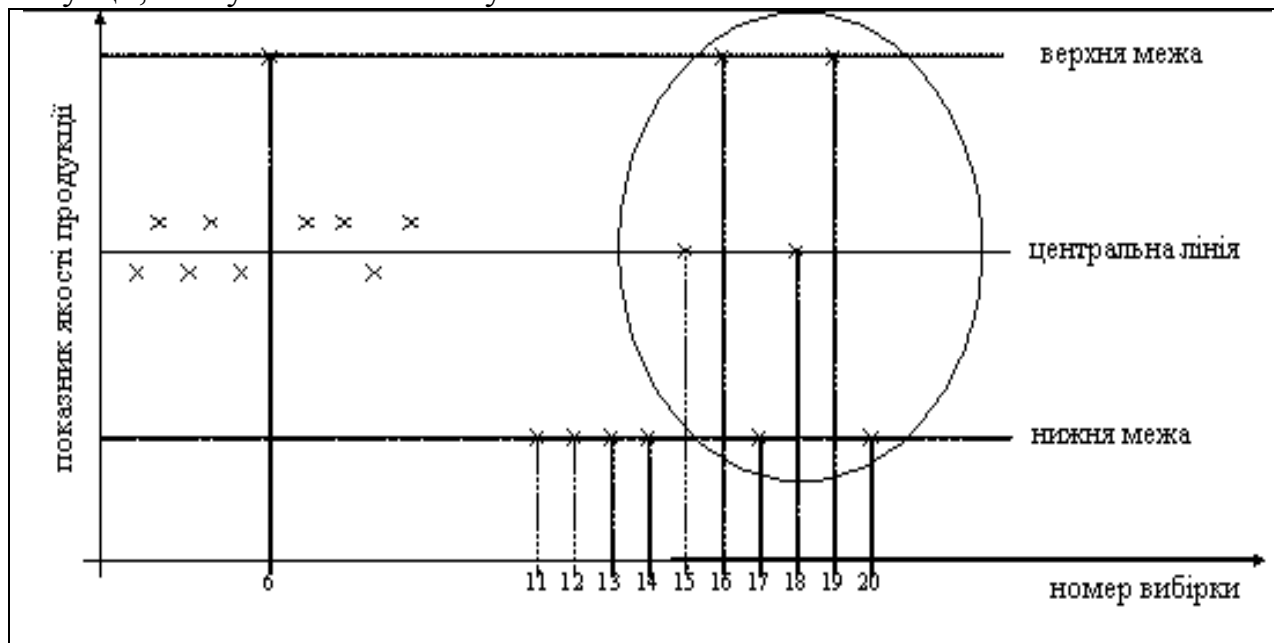
2. Обґрунтуйте необхідність запровадження на українських підприємствах методології TQM. Охарактеризуйте складові цієї методології.

3. Дайте визначення терміна "система якості".

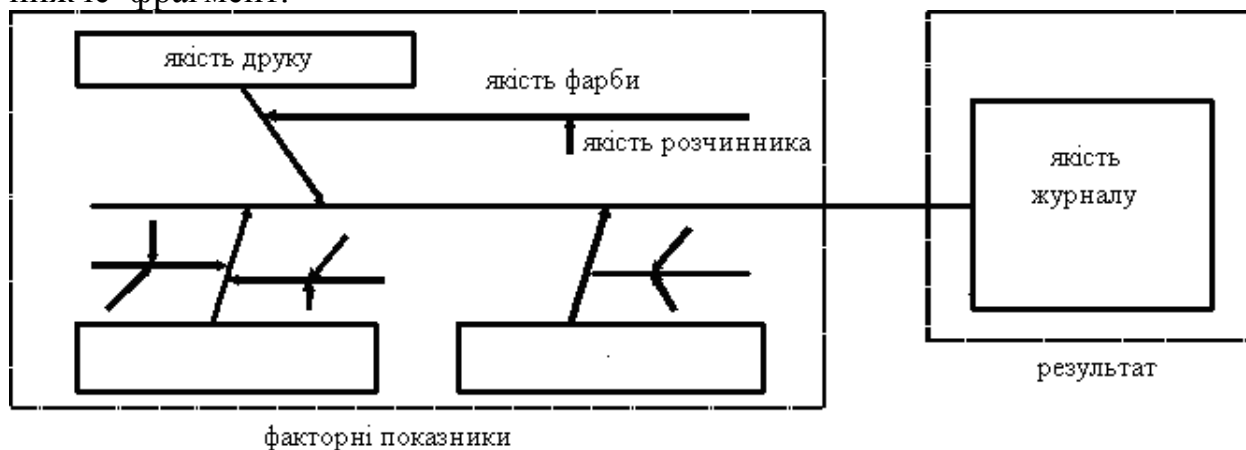
4. Що таке цикл Демінга? Визначте складові циклу Демінга для текстильної фабрики.

5. Контроль якості, статистичні методи контролю якості, статистичний приймальний контроль по альтернативній ознаці, контрольні карти контролю якості, діаграми причин і результатів.

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



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



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

9. Сутність сертифікації і стандартизації продукції підприємства.

10. Сертифікація: сутність та процедура проведення.

11. Етапи формування та види витрат на якість продукції.

12. Методи аналізу витрат на якість продукції. Аналіз браку та втрат від браку.

13. Економічна ефективність нової продукції.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що рівень якості продукції чи послуг є

найважливішим показником всієї роботи підприємства. Якість продукції закладається на стадії її розробки (в кресленнях, в стандартах, технічних умовах, і 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 найбільш поширених сучасних підходів до управління якістю і відноситься використання стандартів серії ISO 9000. Міжнародна організація по 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 закупок (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 області якості включає в себе покращення економічного стану фірми; розширення, або завоювання нових ринків, у випадку послуг – нових клієнтів; досягнення високого технічного рівня, перевищуючого технічний рівень фірм-конкурентів; орієнтацію на задоволення вимог споживача; підвищення професійного рівня співробітників, підвищення кваліфікації; впровадження новітніх передових технологій; розвиток сервісу.

Задача 1

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

№ п/п	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 по виробничій собівартості	400 000	420 000
9	Відносний розмір браку (стр.3 / стр.8 * 100%)		
10	Відносний розмір втрат від браку (стр.7 / стр.8 * 100%)		

Задача 2

Дослідіть вплив якості упаковки годинників на попит на дану 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, N*	Дата	Ціна, грош. од.	Вид упаковки, N*
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.

*Література основна [2, 30, 32, 36, 37, 40, 42]
 додаткова [49]*

Змістовий модуль 2. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі

Тема 8. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Поясніть необхідність запровадження на українських підприємствах принципів ділової етики.
2. Правила дій в умовах конфлікту інтересів.
3. Моральна відповідальність у маркетингу, правдивість реклами.
4. Моральні проблеми в міжнародному бізнесі.
5. Правила дій в умовах конфлікту інтересів.
6. Проаналізуйте з позицій ділової етики сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника та охарактеризуйте їх.

Література основна [9, 10]

Дати відповіді на питання:

1. Поясніть необхідність запровадження на українських підприємствах принципів ділової етики.
2. Дайте визначення поняттям "етика", "моральність", "ділова етика".

3. Перерахуйте загальні етичні принципи бізнесу, сформульовані американським соціологом Л. Хосмером.

4. Назвіть принципи етики міжнародного бізнесу (декларації Ко).

5. У яких положеннях конкретизується принцип ділової етики повага до права власності?

6. На чому заснований і у чому полягає гедоністичний принцип ділової етики?

7. Дайте оцінку ефективності здійснення захисту інтелектуальної власності та корпоративної інформації. Визначте основні перепони в цій сфері.

8. Зазначте випадки виникнення обставин, що виправдують, які є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності з позиції принципів ділової етики. Наведіть приклади.

9. Охарактеризуйте сфери, у яких може виникнути конфлікт інтересів для директора, менеджера, працівника.

10. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації.

11. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав.

12. Дайте оцінку ефективності здійснення захисту інтелектуальної власності та корпоративної інформації. Визначте основні перепони в цій сфері.

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

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 в собі 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 зв'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.

Задача 1. Фармацевтична компанія XYZ виробляє лікарський препарат, що послабляє головний біль при мігрені. Він продається в США і спочатку вважався досить безпечним для продажу без рецепта. Однак після його широкого поширення з'ясовується, що його побічним ефектом у значного числа пацієнтів виявляється 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 даного препарату аналогічні рішення були прийняті ще в ряді країн. Але в деяких країнах такі рішення не були прийняті. Фармацевтична компанія XYZ продовжує там продавати цей препарат. Він продається без рецепта, а інформація про можливості його небезпечних побічних ефектів відсутня.

Задача 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'ясовується, що в значному числі 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 вправі продавати там усе, що дозволено. Аргументуйте чи морально виправдані дії компанії XYZ та ABC.

Задача 3. Дайте оцінку наведеним нижче ситуаціям з позиції ділової етики.

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 він уже три місяці працював на новій посаді, його 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", у противному випадку його звільнять. Кнозит знає, як створити нову нитку розжарення. Чи належать Кнозиту отримані в лабораторії "CDE Electric" знання та чи вправі він з моральної точки зору розробити цю нитку для "X Electric"? У чи праві "X Electric" жадати від Кнозита розкривати виробничі секрети компанії, у якій він уже не

працює. Обґрунтуйте відповідь. Спрогнозуйте ймовірні сценарії дій "CDE Electric" по захисту права власності на новий винахід. Спрогнозуйте майбутні події поширення вищезгаданої практики в державних масштабах.

2. Джейн Беррі працює керівником відділу збуту у фірмі «Холодильне устаткування». Її наймає на таку ж посаду фірма «Побутове устаткування», але з набагато більш високою 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 контактувала з перерахованими в книзі замовлень особами і пропонувала їм продукцію фірми «Побутове устаткування». Вона вважала, що продукція останньої фірми краще продукції тієї, котру вона залишила, а оскільки вона добре обізнана з продукцією обох фірм, то здатна різко підвищити збут своєї нової компанії. Аргументуйте чи поводить 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 вищезазначених ситуаціях.

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 їм 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 відразу ж увів ряд змін, заснованих на його досвіді 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 Мэнджелом секретною. Проаналізуйте яка інформація «Броварської будівельної компанії» має бути захищена та яким чином це можливо здійснити.

Задача 4. Обґрунтуйте можливість з моральної точки зору володіння інтелектуальною власністю. Аргументуйте слушність обмеження авторського і патентного права певним періодом часу.

Тренінг: "Моральна відповідальність всередині корпорації".

Мета заняття: моделювання обов'язків персоналу корпорації з точки зору "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 дають власне розуміння обов'язків, притаманних даній посаді, які мають визначати моральні вчинки працівника.

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.

Термін проведення: 30 хвилин.

Порядок проведення: 1. Група розбивається на три частини, 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 напрямків розподілу та рефінансування прибутку підприємства. 4. Підведення підсумків гри.

*Література основна [8, 9, 10, 14, 20, 23]
додаткова [50]*

Тема 9. Досвід запровадження концепції екологічного менеджменту в Україні та світі.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Принципи і задачі екологічного менеджменту.
2. Законодавча та нормативно-правова база екологічного менеджменту.
3. Назвіть заходи, що сприятимуть розв'язанню проблеми формування екологічного менеджменту підприємствами України.
4. Визначте вплив екологічного фактору на забезпечення конкуренто-спроможності підприємства.
5. Розробіть схему впровадження системи екологічного менеджменту в організації на прикладі підприємства хімічної промисловості.

Література основна [22, 44]

Дати відповіді на питання:

1. Назвіть причини складної екологічної ситуації в Україні.
2. Чим різняться поняття "екологічне управління" і "екологічний менеджмент"?
3. Охарактеризуйте етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.
4. Що таке "концепція екоефективності"?
5. Розрахунок розміру збору за забруднення навколишнього природного середовища стаціонарними джерелами забруднення.
6. Розрахунок розміру збору за скиди у водні об'єкти
7. Розрахунок розміру збору за забруднення навколишнього природного середовища пересувними джерелами забруднення

Розрахунково-аналітична задача 1.

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 $C_{\text{н}} = 500$ грн.; а з іншого боку, плата за понаднормативне використання ресурсів природи $\Pi_{\text{пн.в}} = 300$ грн.; плата за понаднормативне

забруднення навколишнього середовища $P_{пн.з} = 1000$ грн.; плата за розташування відходів у навколишньому середовищі $P_{с.р.} = 2000$ грн.; штрафи $Ш = 200$ грн.; додаткове оподаткування $D_n = 200$ грн.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті цієї теми потрібно відзначити, що серед сучасних глобальних світових проблем людства екологічні проблеми посідають чи не найголовніше місце. Охороні навколишнього середовища та раціональному використанню природних ресурсів нині приділяють особливу увагу урядові структури і міжнародна громадськість. Дослідження та практика останніх часів виявляють наступні основні причини складної екологічної ситуації в Україні: значна зношеність виробничих фондів і, в тому числі, систем очищення промислових викидів; відсутність ефективного управління в галузі покращення 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 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 покращення якості навколишнього середовища з одночасним отриманням економічної вигоди. Підприємства активно діятимуть у природно-охоронній сфері, коли буде розроблено й широко впроваджено механізм стимулювання, за якого дотримується така нерівність:

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

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

де $Z_{\text{вид}}$ - видатки підприємства на природоохоронну діяльність; $P_{\text{ут}}$ - прибуток від утилізації відходів; $P_{\text{п}}$ - пільги оподаткування; $K_{\text{п}}$ - кредитні пільги; $C_{\text{н}}$ - надбавка до ціни; $P_{\text{пн.в}}$ - плата за понаднормативне використання ресурсів природи; $P_{\text{пн.з}}$ - плата за понаднормативне забруднення навколишнього середовища; $P_{\text{с.р.}}$ - 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, 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 [3, 17, 22, 22, 44]

Розрахунково-аналітична задача 2.

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

№	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 $K_{\phi}= 1,65$.				

Розрахунково-аналітична задача 3.

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

№	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

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

Розрахунково-аналітична задача 4.

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

№	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	–

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

Розрахунково-аналітична задача 5.

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

№	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 $K_{\text{нас}}=1,8$; коефіцієнт, що враховує народногосподарське значення населеного пункту $K_{\phi}=1$.

Література основна [5, 16, 17, 33]

Змістовий модуль 3. Напрями нарощування потенціалу організації

Тема 10. Сучасні технології управління.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Принцип США як альтернатива реінжинірингу на підприємствах з технологією ERP - Планування ресурсів підприємства.
2. Визначте сутність та окресліть сферу застосування концепції процесного матричного управління.
3. У яких випадках упровадження реінжинірингу бізнесу є ефективним і актуальним?
4. Особливості, властиві перепроєктованим у ході реінжинірингу бізнес-процесам.
5. Концепція навчання і самонавчання підприємств із матричною структурою.

Література основна [4]

Дати відповіді на питання:

1. Визначте основні концептуальні технології управління в сучасних організаціях.
2. У чому полягають позитивні аспекти впровадження технології управління Планування ресурсів підприємства (ERP)?
3. Чим обумовлена актуальність упровадження технології керування "Планування ресурсів у залежності від потреб клієнта" (CSRP)?
4. У чому полягає сутність "Принципу США", розшифруйте її складові?
5. У чому полягає відмінність концепції реінжинірингу від "Принципу США"?
6. Дайте визначення поняттям бізнес-процес, інжиніринг, реінжиніринг.
7. Сутність та сфери застосування інжинірингу і реінжинірингу бізнесу
8. Основні етапи проекту по реінжинірингу бізнесу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що українські підприємства сьогодні уже встали перед проблемою 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, по яких повинний бути поставлений стандартний і замкнений 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 у залежності від потреб клієнта - Customer Synchronized Resource Planning (CSRP).*

ERP оптимізує усі внутрішні процеси - прийом замовлень, планування виробництва, постачання, саме виробництво, доставку й адміністрування. Переорієнтація стратегії організації з технологічної ефективності на інтегрування клієнта в центральні процеси планування компанії вимагає нової моделі управління підприємством - "Планування ресурсів у залежності від потреб клієнта" (CSRP) та зміщує фокус інтересів і задач промислового управління: у центрі знаходиться не *продукт*, а *клієнт*. Успішні компанії намагаються спочатку зрозуміти свої ділові процеси, потім спростити них, а слідом за тим автоматизувати їх процедуру, тобто застосовують "Принцип США": "Розуміти, спрощувати, автоматизуватися". Неуспішні компанії починають зусилля по реалізації ERP з автоматизації, пропускаючи критичні кроки розуміння і спрощення своїх процесів. Однак одна тільки автоматизація складних процесів із системою ERP не збільшує продуктивність і не поліпшує виконання, а лише приносить збитки.

При розкритті питань необхідно виділити те, що *інжиніринг бізнесу* – це загальне управління діловими або бізнесами-процесами, у які можуть включатися не тільки господарські акти (планування, замовлення, відправлення, ремонт, збереження і т.д.), але і процеси підготовки виробництва (етапи конструкторського і технологічного проектування) і самого виробництва (наприклад, заготівельні операції, механообробки, складальні, операції фізико-хімічного виробництва й ін.). Уніфікація і управління бізнесами-процесами є метою бізнесу-інжинірингу. Компанія розглядається як щось, що може бути побудовано, спроектовано або перепроєктовано відповідно до інженерних принципів.

Реінжиніринг – це *радикальне* перепроєктування ділових процесів для досягнення *різких, стрибкоподібних* поліпшень по вирішальним сучасним показникам діяльності компанії, таким як вартість, якість, сервіс і ефективність. Метою реінжинірингу є швидка перебудова нового ефективного бізнесу-шляху (або маршруту реалізації). Тим самим досягається зниження витрат, підвищення якості продукції і швидка адаптація організації до нових цілей і потреб ринку. Об'єктом реінжинірингу є бізнеси-процеси, а не компанія.

Проект по реінжинірингу бізнесу звичайно включає наступні чотири основних етапи: 1) розробка образу майбутньої компанії, 2) аналіз існуючого бізнесу; 3) розробка нового бізнесу; 4) впровадження нового бізнесу.

Література основна [4, 21]

Тема 11. Методологічні аспекти самоменеджменту.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Проаналізуйте переваги оволодінням мистецтвом самоменеджменту.
2. Дайте оцінку основним складовим методології особистого самоменеджменту. Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:
3. Назвіть принципи самоорганізації горизонтальних структур.
4. Перерахуйте основні аксіоми і принципи, які визначають проблемну концептуалізацію самоменеджменту.
5. Назвіть принципи самоорганізації горизонтальних структур.
6. Перерахуйте основні аксіоми і принципи, які визначають проблемну концептуалізацію самоменеджменту.

Дати відповіді на питання:

1. В чому полягає сутність самоменеджменту?
2. Що є предметом самоменеджменту?
3. Які переваги надає оволодіння мистецтвом самоменеджменту?
4. В чому полягає двоїстість методології самоменеджменту?
5. Розробіть схему планування робочого часу менеджера, використовуючи метод "Альпи", Принципи Парето та Ейзенхауера.
6. Дайте оцінку управлінню психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту особистості.
7. Загальносистемні аспекти самоменеджменту.
8. Шляхи формування самоменеджменту в умовах України.
9. Функціонування самоменеджменту при обмеженнях.
10. Принципи самоорганізації.
11. Горизонтальні структури як нова якість самоуправління.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що самоменеджмент - це послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності, спрямоване на оптимальне й осмислене використання персональних ресурсів людини (інтелект, воля, здібності й т.д.). 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 в особистому житті.

Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджмента полягають у виконанні роботи з меншими витратами часу, кращою організацією праці; з меншим поспіхом і впливом стресів; більшим задоволенням від роботи; активній мотивації праці; зростанні кваліфікації; зниженні завантаженості роботою; скороченні помилок при виконанні своїх функцій; досягненні професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

*Література основна [4, 27]
додаткова [60, 64]*

Тема 12. 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. Дайте оцінку існуючим платіжним системам в Інтернет. Обґрунтуйте випадки доцільності застосування тих чи інших систем.

Література основна [18, 19, 29]

Дати відповіді на питання:

1. Поясніть причину розмивання границь 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 міжнаціональними корпораціями та Інтернет-підприємствами.

4. 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.

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

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, 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, що щонайкраще задовольняє їх конкретні потреби. Їх співпраця призводить до втягування споживача в процес виробництва споживчої вартості. В процесі створення вартості бере участь не одне окремо узате 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 [18, 19, 21, 28, 29]
додаткова [52]*

Тема 13. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Еволюція технічних систем як товарів. Прогнозування тенденцій розвитку техніки та технологій.

2. Прогнозування техніко-економічного рівня машин. Функціонально-вартісний аналіз у прогнозуванні ефективності машин.

3. Економічна, соціальна та екологічна безпека проектів і програм інноваційного розвитку.

4. Управління інноваційними ризиками. Інноваційні ризики і їх вплив на інноваційну діяльність.

5. Методи оцінки і зниження інноваційних ризиків. Ризики портфеля інноваційних проектів.

6. Ведення інноваційної діяльності з урахуванням охорони та захисту об'єктів інтелектуальної власності.

7. Створення і просування нового продукту на ринок із застосуванням новітніх інформаційних технологій в управлінні інноваційною діяльністю.

Дати відповіді на питання при підготовці до семінарського заняття:

1. Інноваційний процес як об'єкт інноваційного менеджменту. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства
2. Державне і регіональне регулювання інноваційної діяльності.
3. Специфіка і основні принципи управління інноваційним процесом на засадах маркетингу.
4. Фінансовий менеджмент в інноваційній діяльності. Фінансове, інформаційне, кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Провайдинг інновацій.
5. Управління інноваційними проектами. Оточення проекту та програми підтримки інноваційної діяльності.
6. Соціотехнічний підхід до проблеми управління проектами. Економіка інноваційної діяльності.
7. Експертиза інноваційних проектів і рішень. Техніко-економічне обґрунтування доцільності інноваційного рішення.
8. Мотивація інноваційної діяльності.
9. Стратегічне управління інноваційним розвитком.
10. Методики дослідження стратегічних позицій підприємства. Портфельний аналіз діяльності підприємства.
11. Управління потенціалом інноваційного розвитку: ринковий, збутовий, виробничий потенціал як підсистема потенціалу інноваційного розвитку підприємства: підходи до оцінки.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що основним показником оцінки ефективності інновацій є збільшення прибутку і рентабельності підприємства, що пов'язано зі збільшенням обсягу продажів або скороченням витрат. Однак для оцінки ефективності інноваційної діяльності, планування, побудови систем мотивації і контролю використовуються спеціальні показники інноваційної діяльності. До них відносяться .

1. Частка виручки від реалізації нових продуктів у загальному обсязі прибутку за аналізований період - є одним з найпопулярніших показників, використовує інноваційні підприємствами.

2. Порівняння відносного зростання ринкової вартості підприємства з відносним зростанням галузевого ринку за аналізований період - інновації є тим ресурсом підприємства, який забезпечує додаткові конкурентні переваги і дозволяє випередити середньогалузевої зростання ринку.

3. Кількість нових продуктів, сервісів і бізнесів, які підприємство вивело на ринок за аналізований період, - використовується для порівняння результатів, досягнутих підприємством з аналогічними показниками конкурентів або власними показниками підприємства минулих періодів.

4. Кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками підприємства протягом аналізованого періоду.

5. Ставлення реалізованих інновацій до загального числа висунутих пропозицій - характеризує ефективність системи управління інноваціями на

підприємстві.

6. Середній час з моменту ініціювання інновації до запуску інноваційного проекту - тимчасова характеристика роботи системи управління інноваціями.

7. Відношення числа клієнтів, які вважають підприємство інноваційним, до загальної кількості клієнтів підприємства - дозволяє оцінити позиціонування підприємства в очах клієнтів та їх інноваційні очікування відносно підприємства.

*Література основна [6, 8, 31, 40]
додаткова [53]*

Тема 14. Світовий досвід менеджменту.

Питання, які виносяться на самостійне опрацювання:

1. Особливості кадрової політики організацій в Японії.
2. Специфіка управління в американських фірмах.
3. Особливості кадрової політики організацій США.
4. Особливості європейської системи менеджменту. Особливості кадрової політики організацій в Європі.

Література основна [7, 25]

Дати відповіді на питання:

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

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При розкритті питань необхідно виділити те, що в сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

У сучасному японському менеджменті простежується загальносвітова тенденція посилення ролі людського чинника як запоруки ефективності виробництва і управління. Водночас відчутною є і національна специфіка кадрової політики: довічне наймання працівників; підвищення заробітної плати за вислугою років; участь працівників у профспілках, які діють у межах фірми.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

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 в галузі менеджменту на основі визначення та аналізу його проблемних аспектів, а також сформуванню 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, набутих під час самостійного опрацювання літератури. 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-ти сторінок тексту (комп'ютерний набір - 14-й кегль, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman). Контрольну роботу слід виконувати на аркушах паперу А-4 державною мовою. Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Номер сторінки зазначається у правому верхньому куті сторінки.

Обов'язковою умовою написання контрольної роботи є наявність:

- 1) титульного аркушу, 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 з зазначенням посилань на літературні джерела;
 - 5) списку використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел.

Завдання для контрольних робіт для заочної форми навчання

Варіант 1

1. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту, їх характеристика.
Література [12]
2. Розробіть програму створення Інтернет-бізнес-системи з виробництва конкретної продукції.
Література [18, 19]
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 зростання та диверсифікованого зростання, стратегія скорочення) та умовах ефективного застосування. Визначення конкурентних переваг має спиратися на характерні ознаки конкретної стратегії.

Література [4, 62]

Варіант 2

1. Обґрунтуйте необхідність використання стратегічного менеджменту в практичній діяльності українських підприємств.
Література [1, 4]
2. Охарактеризуйте обставини, що виправдують, які є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності. Наведіть приклади.
Література [9, 10]
3. Визначте які системи матеріального і нематеріального стимулювання доцільно було б упровадити у Вашій організації. Поясніть свою відповідь.

Література: [15,24, 47, 64]

Варіант 3

1. Економічна сутність та принципи організації кейрецу. Причини успіху та приклади запровадження цієї системи менеджменту.
Література [12]
2. Гуманізація праці як провідна ланка нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Література [4]

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

Література [2, 30, 36, 39]

Варіант 4

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

Література [4]

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

Література [4, 30, 32, 37]

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

Література [8-10, 61]

Варіант 5

1. Сутність та роль пілотного проекту в діяльності організацій.

Література [12]

2. Загальні принципи і специфіка управління в американських фірмах.

Література [4, 25, 35]

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.

Варіант 6

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

Література [12, 25]

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

Література [4, 27, 64]

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

Література [4, 25, 35]

Варіант 7

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

Література [18, 19, 21, 28, 29, 52]

2. Вплив екологічного фактору на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Література [33, 44]

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 документообігу в першу чергу для наступних напрямків: 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 [12]

Варіант 8

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

Література [4, 15, 24, 47, 64]

2. Реінжиниринг. Зазначте випадки, коли застосування реінжиниринга бізнесу є ефективним і актуальним. Наведіть приклади.

Література [4]

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 [12, 25]

Варіант 9

1. Особливості методології загального менеджменту якості TQM.

Література [2, 30, 32, 36, 37, 40]

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

Література основна [9, 34, 50, 61]

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

Література основна [3, 17, 22, 22, 44]

Варіант 10

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

Література [18-19]

2. Економічна, соціальна та екологічна безпека проектів і програм інноваційного розвитку. Управління інноваційними ризиками.

Література [6, 8, 31, 40]

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

Література [4, 35]

Перелік питань та завдань до першого модульного контролю знань

1. Яке з перерахованих положень є "принципом" організації:

а) в організації обов'язково повинна бути особа, що приймає кінцеве рішення в сфері своєї компетенції;

б) тільки в матричних структурах має дотримуватися принцип єдиноначальності;

в) кількість рівнів керування 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) вірні варіанти а), б) і в);
- д) вірні 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) вірні 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, підготовку і навчання кадрів.
- д) вірні відповіді в) і г).

7. Складові політики лідера змін включають наступні складові:

- а) плану ліквідацію нерентабельних товарів (послуг, ринків) та переорієнтацію на більш рентабельні, що визначаються за допомогою активізації декількох пілотних проектів;
- б) політику, спрямовану на створення майбутнього, методику пошуку і прогнозування змін, стратегію ініціювання змін, політику, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність;
- в) вивільнення ресурсів, які витрачаються на підтримку тих напрямків діяльності, що уже не сприяють підвищенню продуктивності й ефективності та проведення політики планової, організованої ліквідації;
- г) систематичне вивчення змін за новими можливостями, що передбачає вивчення несподіваних успіхів самої організації та конкурентів, змін в процесах (наприклад, збуту), або змін в поведінці споживачів, потреб виробничого процесу, змін в структурі галузі і ринку, демографічних змін.

8. Сутність стратегічного менеджменту полягає в:

- 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) формування еталонної стратегії організації;
г) прогнозуванні майбутніх потреб ринку і пристосуванні діяльності організації під них.

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

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

10. Сутність стратегічного менеджменту полягає в:

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

11. До основних видів конкурентних стратегій розвитку фірм відносяться за М. Портером:

а) лідерство в мінімізації витрат;
б) концентрація зусиль фірми на певних сегментах ринку;
в) негайне задоволення будь-яких потреб ринку, використовуючи будь-яку можливість для комерційної діяльності;
г) лідерство в новизні продукту й спеціалізації виробництва.
д) вірні варіанти а, б та г.

12. Яким фірмам з позиції конкурентних стратегій доцільно впроваджувати реінжиніринг:

а) фірмам-віолентам;
б) фірмам-патіентам;
в) фірмам-експлерентам (фірмам-піонерам);
г) фірмам-комутантам, що займаються випуском наукомісткої продукції;
д) варіанти в) і г) є вірним.

13. При багатофакторній системі 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) вірні варіанти а) і г).

14. До нематеріальних стимулів трудової діяльності не відноситься:

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

15. Методами оцінки роботи персоналу є:

- а) гуманізація;
- б) атестація;
- в) графічна шкала оцінки;
- г) вірні варіанти б) і в).

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

- а) покращенні 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:

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

18. До статистичних методів контролю якості не відносяться:

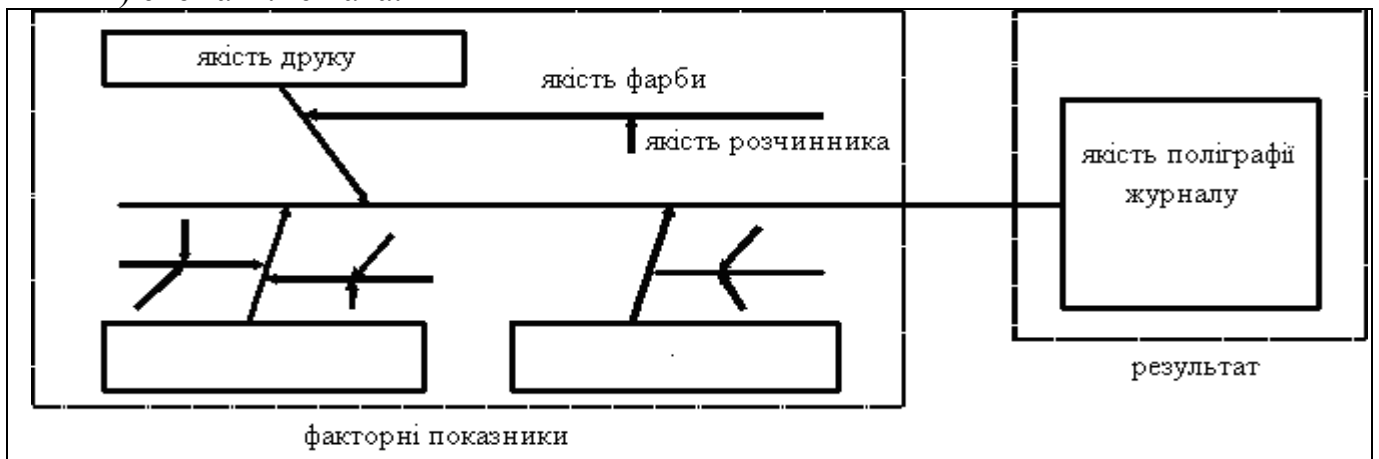
- а) контрольні карти;
- б) контроль партії продукції по альтернативній ознаці;
- в) діаграми причин і результатів;
- г) стандартизація.

19. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

- а) незадоволення з боку працівників і негативно впливає на ефективність праці.
- б) задоволення потреб вищого рівня.
- в) формування довірчих взаємин та взаємопідтримки між співробітниками.
- г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

20. Визначте вид наведеного рисунку.

- а) діаграма розсіювання;
- б) діаграма Парето;
- в) контрольна карта;
- г) схема К. Ісікава.



Перелік питань та завдань до другого модульного контролю знань

1. Гедоністичний принцип ділової етики полягає в наступному:

а) Прагненні до колективного пошукам рішення важких виробничих задач у рамках одного підприємства або складних професійних задач у рамках одного професійного або галузевого об'єднання.

б) Наданні споживачам послуг, що є комфортний, безпечний і приємними, включаючи інтер'єр.

в) Турботі про чистоту і гігієнічний стан, включаючи 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 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 Reebok);

б) у випадку покупки їм портфельних інвестицій компанії Adidas;

в) у випадку одержання їм 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. З позиції ділової етики від моральної відповідальності людина не звільняється в наступному випадку:

а) Якийсь чоловік тоне. Поруч із ним знаходиться інша людина, що вміє плавати, але не має впевненості, що пам'ятає правила порятунку на воді зможе та зможе врятувати життя потопаючому.

б) Виникла пожежа внаслідок того, що людина знепритомніла і при цьому перекинула запалену лампу.

в) Людина вкрала якусь річ внаслідок хвороби на kleptomaniю.

г) Автомеханік "відремонтував" несправні гальма в машині. Водій не перевірів 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) вірних 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) є вірними;
- д) варіанти а) б) і в) є вірними.

7. 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.

8. Вирішення яких проблем не входить до завдань екологічного менеджменту на підприємстві?

- а) мінімізація кількості відходів та забруднень навколишнього середовища;
- б) створення безпечних умов праці співробітників;
- в) нівелювання наслідку 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.

9. Яке із тверджень не стосується поняття "екологічний аудит"?

- а) це різновид аудиторської діяльності, що здійснюється в інтересах суб'єктів господарювання й держави;
- б) це різновид аудиторської діяльності, що 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 управління 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.

10. Принцип Парето означає, що для робочої ситуації керівника характерні наступні висновки:

- а) найважливіші завдання становлять приблизно 15% усього кількості справ, який займається керівник. Внесок цих завдань для досягнення мети становить близько 65%;
- б) за перші 20% часу, що витрачає керівник, досягається 80% результатів, інші 80% витраченого часу приносять лише 20% загального підсумку (співвідношення 80:20);
- в) для ефективного планування робочого часу усі справи дня необхідно систематизувати по їх важливості й установити черговість;
- г) від завдань менш термінових і несуттєвих варто втримуватися.

11. Для встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ характерними є наступні положення:

а) найважливіші завдання становлять приблизно 15% усього кількості справ, який займається керівник, причому внесок цих завдань для досягнення мети становить близько 65%.

б) менш важливі й несуттєві завдання становлять близько 65% всіх справ, а у свою чергу значимість їх становить усього лише близько 15%;

в) менш термінові важливі завдання не обов'язково виконувати відразу, для їх виконання можна скористуватися можливостями делегування повноважень;

г) вірні варіанти а і б.

12. Які з нижче перерахованих обставин не відповідають прискореному аналізу за принципом Ейзенхауера:

а) термінові/ важливі справи - необхідно виконати їх самому керівникові

б) менш термінові/важливі завдання не обов'язково виконувати відразу, але виконувати їх треба самому;

в) менш термінові важливі завдання не обов'язково виконувати відразу, для їх виконання можна скористуватися можливостями делегування повноважень;

г) від завдань менш термінових і несуттєвих варто втримуватися.

13. Розмір платежу за викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення залежить від:

а) маси понадлімітного річного викиду в атмосферу забруднюючої речовини;

б) пори року;

в) концентрації забруднюючої речовини під час викиду;

г) варіанти а) та в) є вірними.

14. Складання планів дня за допомогою методу „Альпи” включає такі стадії:

а) складання завдань

б) резервування часу

в) оцінка тривалості акцій

г) ухвалення рішень і контроль

15. Відповідно до якого принципу завдання поділяються на три класи, відповідно до їх значущості:

а) встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ

б) принципу Парето

в) методу Альпи

г) прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера

16. Найважливіші завдання із всієї кількості справ, якими займається керівник складають приблизно:

а) 15 %

б) 10 %

в) 25 %

г) 20 %

17. Якщо необхідно швидко ухвалити рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу використовують

а) прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера

б) принципу Парето

в) встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ

г) методу Альпи

18. Завдання якої категорії відповідно до аналізу АБВ не підлягають передорученню:

- а) В
- б) Б
- в) А
- г) жодної вірної відповіді

19. Правила організації робочого дня підрозділяються на :

- а) правила основної частини дня
- б) правила кінця дня
- в) правила початку дня
- г) всі відповіді вірні

20. Послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності, направлене на оптимальне і осмислене використання персональних ресурсів людини – це

- а) самоорганізація
- б) самоконтролювання
- в) самоменеджмент
- г) саморегулювання

Перелік питань та завдання до третього модульного контролю знань

1. Які твердження є вірними: "Інтернет-підприємство ...

- а) організовує роботу бізнес-системи, націленої на задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача;
- б) є синонімом поняття "@-комерція";
- в) здійснює реалізацію й доставку тільки готової продукції із застосуванням Інтернет- платежів;

г) це підприємство, адміністратори якого мають справу з реальними матеріальними, фінансовими, інтелектуальними й трудовими активами й процесами.

2. Який вид електронного платежу застосовується при покупці товарів, що вимагають фізичної доставки:

- а) звичайний платіж;
- б) двофазний платіж;
- в) платіж тільки в системі PayCash;
- г) платіж тільки в системі DigiCash.

3. У системі PayCash

- а) здійснюється контроль над виконанням продавцем своїх зобов'язань;
- б) як користувачів можуть виступати тільки юридичні особи в рамках корпоративних інформаційних мереж - Інтранет;

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.

4. Електронна комерція існує вже близько

- а) 30 років
- б) 10 років

в) 40 років

г) 20 років

5. Перші спроби продажу через Інтернет зафіксовані в

а) 1959 році

б) 1995 році

в) 1958 році

г) 1985 році

6. Реалізація вироблених (традиційним чином) підприємством товарів і послуг або придбання ним необхідних для своєї діяльності товарів і послуг з боку в умовах @- бізнес-системи – це

а) @- комерція

б) жодної вірної відповіді

в) @- підприємство

г) @-бізнес

7. Витрати, зв'язані з утворенням бізнес-системи, називають

а) транзакційними витратами

б) приведеними витратами

в) виробничими витратами

г) всі відповіді вірні

8. Витрати на пошук вигідних ділових зв'язків ведення конкурентної боротьби, на оплату послуг посередників – це складові

а) виробничими витратами

б) транзакційними витратами

в) всі відповіді вірні

г) приведеними витратами

9. Системи платежів в Інтернет різняться в залежності від

а) можливості одержувати платежі кінцевим користувачам

б) наявності мінімального і максимального ліміту засобів

в) кількості емітентів

г) всі відповіді вірні

10. Українським представником платіжної системи є

а) жодної вірної відповіді

б) DigiCash.ua

в) PayCash.ru

г) PORTMONE.COM

11. Сьогодні відомі системи платежів в Інтернеті можна підрозділити на

а) ті, що забезпечують безпосереднє збереження грошей на електронному носії

б) карткові

в) анонімні

г) ті, що забезпечують віддалений доступ до банківського або ін. рахунка

12. Для практики управління персоналом японських підприємств є характерним:

а) індивідуалізація заробітної плати;

б) зростання посади відповідно до стажу роботи;

- в) участь усіх працівників у „гуртках якості”;
- г) переважання нематеріальних засобів мотивації над матеріальними.

13. Для практики управління підприємств Німеччини є характерним:

а) перенесення відповідальності на нижні рівні управління та передача права прийняття підприємницьких рішень особам, найбільш компетентним у відповідному питанні; взаємодія й рівні права всіх співробітників;

б) зростання посади відповідно до стажу роботи, участь працівників у „гуртках якості”;

в) індивідуалізація заробітної плати та індивідуальна відповідальність;

г) переважання нематеріальних засобів мотивації над матеріальними.

14. Для практики управління фінських підприємств є характерним:

а) перенесення відповідальності на нижні рівні управління та передача права прийняття підприємницьких рішень особам, найбільш компетентним у відповідному питанні; взаємодія й рівні права всіх співробітників;

б) зростання посади відповідно до стажу роботи, участь працівників у „гуртках якості”;

в) індивідуалізація заробітної плати та індивідуальна відповідальність;

г) управління за результатами.

15. Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей за рахунок:

а) вирішення кадрових питань

б) організаційної побудови фірм

в) системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні

г) визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності

16. Серед засобів мотивації в філософії японського управління особливе місце займає система:

а) довічного найму працівників

б) досягнення загальної мети

в) адаптації і навчання працівників

г) жодної вірної відповіді

17. По оцінках японських економістів системою довічного найму працівників охоплено близько _____ працівників:

а) 15 %

б) 40 %

в) 55 %

г) 30 %

18. Формування світової практики менеджменту відбувалося передусім під впливом практики управління корпораціями:

а) Японії

б) США

в) Великобританії

г) Італії

19. У _____ роках ХХ ст. у США зростає роль інтелектуальної частки робочої сили, і відповідно, знизилася значення фізичної:

а) 60-ті

- б) 80-ті
- в) 50-ті
- г) 70-ті

20. „Трикутник корпоративного управління” є механізмом взаємодії учасників:

- а) англо-американської моделі
- б) жодної вірної відповіді
- в) європейської системи менеджменту
- г) управління в японських корпораціях

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Система уявлень про реалії менеджменту минулого століття
2. Проаналізуйте наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття. Поясніть в чому полягає їх хибність з позиції сучасної парадигми менеджменту.
3. «Принципи» формування «правильної організаційної структури»
4. Новітні уявлення про внутрішні змінні організації
5. Встановіть роль та місце персоналу в сучасній організації з позиції сучасної парадигми менеджменту.
6. Фактори зовнішнього середовища в аспекті сучасного менеджменту
7. Основні принципи нової парадигми менеджменту
8. Економічна сутність та принципи організації кейрецу.
9. Сутність та переваги організацій – "лідерів змін", підґрунтя їх успішності.
10. Основні визначальні особливості політики організацій – "лідерів змін".
11. Обґрунтуйте слухність та переваги перетворення організацій в "лідерів змін", окресліть основні компоненти політики таких організацій.
12. Обґрунтуйте необхідність здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах. Дайте фінансово-економічну оцінку випадкам, в яких повна ліквідація товару (послуги) абсолютно виправдана.
13. Обґрунтуйте необхідність здійснення політики ініціювання змін організаціями "лідерами змін".
14. Окресліть сутність методики пошуку і прогнозування змін. Вікна можливостей.
15. Сутність політики, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність. Обґрунтуйте необхідність її здійснення.
16. Пілотний проект: сутність, значення. Необхідність поєднання інноваційних зусиль виробника та споживача нововведення.
17. Тактика політики подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.
18. Проаналізуйте особливості фінансового планування провідних організацій світу. Охарактеризуйте складові фінансового бюджету розвитку таких підприємств.
19. Конкурентні стратегії організації: їх сутність, класифікація та сфера застосування.
20. Реалізація методології стратегічного менеджменту в сучасній організації.
21. Соціально-економічні тенденції як головні фактори формування стратегії організації.

22. Антикризові стратегії фірми.
23. Головні інструменти стратегічного планування.
24. Основні інструменти стратегічного планування. Модель "продукт – ринок" (GAP-аналіз).
25. Обґрунтуйте зміни критерію ефективності в сучасних організаціях.
26. Мотивація персоналу: її сутність та роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організації. Класифікація методів стимулювання персоналу.
27. Багатофакторні та всефакторні системи організації оплати праці: їх сутність, приклади застосування.
28. Методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
29. Значення гуманізації праці в практиці нематеріальної мотивації трудової діяльності.
30. Методи залучення працівників до управління виробництвом.
31. Кар'єра: сутність та види. Необхідність планування кар'єри.
32. Визначте найбільш перспективні системи та форми організації оплати праці. Назвіть альтернативи традиційних систем оплати праці
33. Дайте оцінку методам матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, які можуть застосовуватись за сучасних умов на українських підприємствах
34. Охарактеризуйте роль та місце заходів нематеріального стимулювання при формуванні мотиваційної політики організацій.
35. Проаналізуйте можливість залучення працівників до прийняття рішень в умовах України.
36. Проаналізуйте можливість використання японського досвіду планування кар'єри в практиці мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.
37. Якість: сутність та роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції. Схема управління якістю продукції.
38. Методологія загального менеджменту якості TQM: ідея та складові.
39. Комплексна система управління якістю продукції. Цикл Демінга.
40. Статистичні методи контролю якості. Контрольні карти: приклади застосування.
41. Етапи формування та види витрат на якість продукції. Методи аналізу витрат на якість продукції.
42. Аналіз браку та втрат від браку. Основні чинники зниження абсолютного та відносного розміру втрат від браку.
43. Діаграми причин і результатів (схеми Ісікава): сутність, методологія, етапи побудови.
44. Роль стандартизації в управлінні якістю.
45. Сертифікація: сутність та процедура проведення.
46. Загальні етичні принципи бізнесу за американським соціологом Л. Хосмером.
47. Принципи етики міжнародного бізнесу (декларації Ко).
48. Моральний статус корпорації та інших офіційних організацій. Моральна

відповідальність всередині корпорації.

49. Культура корпорації та моральність фірми. Моральна відповідальність і правдивість реклами.

50. Безпека продуктів та обов'язки корпорації. Безпека виробничого процесу.

51. Сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника, їх характеристика.

52. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації.

53. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав. Промисловий шпіонаж.

54. Обставини, що виправдують, які є підставою для пом'якшення або зняття моральної відповідальності з позиції принципів ділової етики.

55. Сутність екологічного управління й екологічного менеджменту.

56. Принципи і задачі екологічного менеджменту."

57. Охарактеризуйте етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

58. Концепція екоефективності.

59. Розрахунок розміру збору за скиди у водні об'єкти.

60. Стандарти і міжнародні рекомендації в області систем екологічного менеджменту.

61. Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоздатності.

62. Шляхи впровадження системи екологічного менеджменту в Україні.

63. Розрахунок розміру збору за забруднення навколишнього природного середовища стаціонарними та пересувними джерелами забруднення.

64. Визначте вплив екологічного фактору на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

65. Основні концептуальні технології управління.

66. Планування ресурсів в залежності від потреб споживача (CSR).

67. Принцип США як альтернатива реінжинирингу на підприємствах з технологією ERP - Планування ресурсів підприємства.

68. Інжиниринг та реінжиниринг: суть та значення.

69. Вітчизняні комп'ютерні технології управлінського консультування: їх сутність та призначення.

70. Назвіть принципи самоорганізації горизонтальних структур.

71. Сутність та предмет самоменеджменту. Методологія самоменеджменту.

72. Переваги оволодінням мистецтвом самоменеджменту.

73. Концептуальні підходи для самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера.

74. Управління психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту. Охарактеризуйте основні принципи раціонального читання.

75. Схеми планування робочого часу менеджера з використанням методу "Альпи", принципів Парето та Ейзенхауера.

76. Повсякденний самоменеджмент. Принципи самоорганізації.

77. Напрями застосування технології самоменеджменту в практиці організацій України.

78. Особливості Інтернет-бізнес-систем. Причину розмивання границь між

виробником і споживачем споживчої вартості.

79.Сутність, особливості та механізм дії Інтернет-бізнес системи

80.Охарактеризуйте роль Інтернет-підприємства в бізнесі-системі.

81.Поясніть причину розмивання границь між виробником в особі Інтернет-підприємства і споживачем споживчої вартості.

82. Платіжні системи в Інтернет: класифікація та принцип дії

83.Типи платежів у системі оплати електронними чеками, їх відмінності.

84. Основні особливості технології менеджменту в японських корпораціях.

85.Особливості кадрової політики організацій в Японії.

86. Характеристика японських методів менеджменту.

87. Сутність і призначення "гуртків якості".

88.Специфіка управління в американських фірмах.

89.Особливості кадрової політики організацій США.

90.Особливості кадрової політики організацій в Європі.

Література

Основна література:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [текст] / И. Ансофф.- М.: Экономика, 2009. – 351с.

2. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / С. М. Безродна. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.

3. Бобровський А. Л. Екологічний менеджмент: підруч. / [Бобровський А. Л.]. - Суми: Університетська книга, 2009. - 586 с.

4. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.:ил.

5. Бондар Л. О., Курзова В. В. Екологічне право України: навч. посіб. - 2-ге вид., доп. та переробл. - Х.: Бурун Книга, 2008. - 368 с.

6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г . Шматко ; за ред. В. О. Василенко. –Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. –440 с.

7. Грейсон А. Американский менеджмент на пороге XXI века [текст] / А. Грейсон, К. О'Дейл. — М.: Экономика, 2011.-204с.

8. Дахно І. І. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська. - К. : ЦУЛ, 2015. - 550 с.

9. Де Джордж Р.Т. Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб., "Экономическая школа", М., Издательская группа "Прогресс", 2001. Т. 1. – 496с.

10. Де Джордж Р.Т. Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – СПб., "Экономическая школа", М., Издательская группа "Прогресс", 2001. Т. 2. – 560с.

11. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.

12. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке[текст] / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2010.-237с.

13. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента : Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.

14. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: посіб. – К.: Освіта України, 2011. – 248 с.

15. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2013. - 377 с.
16. Екологічне право України. Загальна частина: навч. посіб./ [Курзова В. В., Берлач А. І., Курило В.І. та ін.]. - К.: Алерта, 2015. - 620 с.
17. Екологічний менеджмент і аудит: Навч. посіб./ Літвак С. М. - 2-ге вид. - К.: Професіонал, 2006. - 200 с.
18. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 3-30.
19. Ефремов В.С. Проблемы экономики и организации @-бизнеса / В.С. Ефремов, Д.В. Зудов //Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. –№4. – С.4-24
20. Єгоров І. Ю., Краскова О. В. Корпоративна культура. Навчальний посібник, Київ, 2013. – 185 с.
21. Кобилін А. М. Інформаційний менеджмент : навч. посіб. / А. М. Кобилін, Б. В. Самородов. - Л. : Новий Світ-2000, 2014. - 216 с.
22. Кожушко Л.Ф., Скрипчук П.М. Екологічний менеджмент: Навч. посіб. / Ред. Семенова В.Ф., Михайлюка О.Л. - К.: ВЦ "Академія", 2007. - 432с.
23. Козлов В. В. Корпоративна культура: навч. посіб./ Козлов В. В. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
24. Колот А. М. Мотивация, стимулирования и оценка персонала : Учебное пособие. – К. КНЕУ 1998 . – 244с.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: "Академвидав", 2003. – 416с.
26. Лазарева Н. Улучшения в стиле кайдзен / Н.Лазарева. Менеджер по персоналу.- К.: ООО "МедиаПро", 2011.- №10. - С.8-14.
27. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: Учебное пособие – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002.
28. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посібник / О. В. Матвієнко. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 128 с.
29. Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент : конспект у схемах і таблицях / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін. - К. : ВД «Слово», 2007. - 200 с.
30. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості/ О. І. Момот// Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
31. Організація та управління інноваційною діяльністю: підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. М., проф. Погорелова М. І. – Х. : НТУ "ХП", 2008. –1025 с
32. Окрепилов В. В. Управление качеством: Учебник . – СПб : Изд-во Санкт-Петербургского Университета экономики и финансов, 1996. – 235с.
33. Пахомова Н., Рихтер К., Эндрес А. Экологический менеджмент: Практикум: Задачи. Кейсы. Тесты. Ролевые игры. - С.Пб.: Питер, 2004. - 352 с.
34. Профессиональная этика и служебный этикет : Учебник / Под ред. В.Я. Кикотя. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 559 с.
35. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 240с.

36. Ричи Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин / Пер. с англ. под науч. ред. проф. Е.А. Климова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 399 с.
37. Салухіна Н. Г. Управління якістю. Опор. конспект лекцій / Н. Г. Салухіна, Н. С. Ясинська. — К. : МАУП, 2007. — 144 с.
38. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
39. Управление качеством: Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. Ильенковой С. Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 352с.
40. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс : підручник/ за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми «Університетська книга», 2014. – 856с.
41. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / А.Д. Чернявський, М.І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 234 с.
42. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. – 3-тє видання, виправлене і доповнене. – Київ, Т-во «Знання», КОО, 2007. – 471 с.
43. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б. Шевченко – [електронний ресурс] - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf
44. Шлапак Н. С. Екологічний менеджмент : підручник / Н. С. Шлапак, В. С. Волошин, Т. В. Серкутан. – Маріуполь : ПДТУ, 2016. – 205 с

Додаткова література

45. Вайтхил А. Японская система менеджмента. - М.: Интернет-трейдинг, 2006. - 248 с.
46. Васильченко Ю.Л., Таранченко З.В., Черниш М. Н. Самоучитель по тайм-менеджменту (+CD) – СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
47. Вилюнас В. Психология развития мотивации [Текст]. -СПб.: Речь, 2014.- 458 с.
48. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
49. Джорж С, Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством TQM: Санкт-Петербург "VIKTORY" 2002.- 117 с
50. Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний. – М.: Ассоциация независимых директоров и Российский институт директоров, 2004. – 67с.
51. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – М.: 2007. – 418 с.
52. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального мира / В.С Ефремов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 3–24.
53. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. – Суми ; ВТД «Університетська книга», 2010. – 334с.

54. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. / Под ред. В.Е.Хруцкого. – М.: Экономика, 1991. – 223 с.
55. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие. / Под ред. У. Рофа и С. Долгова. – М.: Изд-во БЕК, 1995. – 112 с.
56. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 620 с.
57. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.
58. Монден Я. Тоёта. Методы эффективного управления: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
59. Питерс Т., Уотерман Д. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
60. Самоменеджмент. Под ред. Парахиной В.Н., Перова В.И. – М.: 2012. – 368 с.
61. Семенов А. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Маркетинг, 1999. – 200 с.
62. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні [Електронний ресурс]// Ефективна економіка. – 2011. -№ 8 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>
63. Шатило О.А. Японська система Кейретсу: досвід для удосконалення національної економічної політики// Економіка та держава. - 2013.- №8. - С.128-130.
64. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] / В.П. Чемяков. - М.: Вершина, 2007. - 208 с.

ЗМІСТ

	стр.
Пояснювальна записка	3
Тематичний план вивчення дисципліни	7
Методичні рекомендації для самостійного вивчення кожної теми	8
Вказівки до виконання контрольної роботи	32
Перелік питань та завдання до першого модульного контролю знань	36
Питання для самоконтролю	46
Список літератури	49