

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Сучасні теорії менеджменту

(назва навчальної дисципліни)

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до проведення підсумкового контролю
з навчальної дисципліни
підготовки докторів філософії

зі спеціальності

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

2016 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

кафедрою менеджменту та бізнесу, протокол № 12 від 08.04.2016 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Підсумковий контроль успішності навчання здобувачів з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» та рівня сформованості у них компетентностей, які підтримуються даною навчальною дисципліною проводиться у формі семестрового екзамену відповідно до графіку навчального процесу спеціальності.

Семестровий екзамен— форма оцінки підсумкового засвоєння здобувачами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Завданням екзамену є перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння здобувачем компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами.

Семестровий екзамен охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування здобувачами компетентностей. Типовий приклад екзаменаційного білету наведено у розділі «Завдання для підсумкового контролю успішності навчання».

Кожен екзаменаційний білет складається з трьох завдань, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки здобувача і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає 2 діагностичних та 1 евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Здобувач отримує право на виконання завдань підсумкового контролю (допуск до екзамену), якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі досягла 35 балів.

2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

2.1. Зразок екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Освітній рівень доктор філософії

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Навчальна дисципліна «Сучасні теорії менеджменту»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1. Діагностичне

Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління мотивацією персоналу» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління мотивацією персоналу» наведено нижче.

На підставі даних досліджень, керуючись регламентом, проводиться вивчення і аналіз потреб працівників. Вивчення та аналіз потреб проводить менеджер з персоналу. Інформація про потреби працівників передається для створення пакету стимулюючих засобів.

Створення пакету стимулюючих засобів проводиться на підставі даних досліджень, інформації про фінансові можливості підприємства щодо винагороди працівників, керуючись регламентом і цілями підприємства. Створення пакету стимулюючих засобів здійснює менеджер з персоналу. Пакет засобів передається для нормування робіт і розрахунку розміру винагороди.

Нормування робіт і розрахунок розміру винагороди виконується менеджером з персоналу відповідно до нормативів, на підставі техпроцесу, робочих завдань і звітів про виконання завдань. Норми часу та інформація про розмір винагород передаються зовнішнім бізнес-процесам.

Завдання 2. Діагностичне

Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу управління мотивацією персоналу. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

Завдання 3. Евристичне

Підприємець придбав велику українську компанію, яка виробляє швейні машини, холодильники і ріжучі інструменти. Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом.

Чи є оптимальним існуючий тип організаційної структури? Який тип організаційної структури Ви запропонували б впровадити в компанії? Поясніть свій вибір, опишіть переваги і недоліки цього типу структури,

побудуйте її принципову схему. Чи зміниться принципова схема структури компанії, якщо вона плануватиме вийти на ринок ЄС зі своєю продукцією?

Затверджено на засіданні

кафедри менеджменту та бізнесу ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол №__ від "__" _____ 20__ р.

Зав. кафедри _____ Екзаменатор _____
(підпис) (підпис)

2.2. Перелік завдань для підсумкового контролю

1. Розробіть систему ключових показників ефективності бізнес-процесу навчання персоналу. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

2. Страхова компанія "Ласт ченс" нещодавно оголосила про вільну вакансію на посаду керівника середнього рівня. Після оцінки можливих кандидатів відбірковий комітет зменшив список до трьох.

Першим кандидатом на посаду був випускник МБА – школи відомого університету. В університеті він спеціалізувався на загальному менеджменті, а в бізнес-школі сконцентрувався на теорії управління та менеджменті. Компанії сподобалися теоретична підготовка претендента, його обізнаність у страховій справі, проте окремі члени комітету вважали, що знання молодшої людини були дуже загальні. "Нам потрібен той, хто має більше досвіду та розуміння нашого бізнесу", – зауважив один із членів комітету.

Наступним кандидатом була жінка, яка протягом останніх двох років працювала торговельним представником у регіональному відділі своєї фірми, але вона не бажала торгувати все життя й коли дізналася, що в "Ласт ченс" є вакансія, негайно подала заяву. Найбільше комітету сподобався її досвід роботи. "Цей кандидат показав, що є добрим виконавцем", – зазначили члени комітету. І вони визначили, що жінка підходить для керівної роботи. Були також і побоювання, що вона віддасть перевагу іншим біхевіористським (поведінковим) аспектам і не зможе побачити загальної картини: "Управляти – це трохи більше, ніж уживатися з людьми".

Третій кандидат, теж жінка, займала посаду в страховому відділі фірми. Вона прекрасно виконувала технічну роботу, і один з членів комітету, який підтримував її кандидатуру, сказав: "Хребет страхової компанії – страховий відділ. Ця жінка ознайомена з усіма дрібницями страхової справи, її технічна компетентність допоможе їй добре виконувати свої обов'язки". Проте були й такі, хто вважав, що жінка звикла працювати з цифрами, а не керувати людьми: "Технічні навички – важливо, але це не допоможе їй керувати людьми".

Після годинного диспуту, голова закликав до дій: "Ми маємо прийняти рішення сьогодні. Ми добре знаємо слабкі та сильні сторони кожного претендента – давайте нарешті виберемо когось".

Яку підготовку кандидатів урахували б ви, приймаючи рішення? Обґрунтуйте Ваше рішення. Кого з трьох претендентів обрав комітет?

3. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління закупівлями матеріалів» у нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління закупівлями матеріалів» представлено нижче.

Керуючись інформацією про потребу в матеріалах, на підставі інформації про ціни та інформації про якість матеріалів здійснюється вибір постачальників. Вибір постачальників проводить персонал з використанням необхідного обладнання. Інформація про обрані постачальників передається для оформлення закупівлі матеріалів.

Оформлення закупівлі матеріалів проводиться персоналом з використанням необхідного обладнання, згідно з правилами бухобліку. Документація та інформація про розташування постачальника передаються для перевезення матеріалів. Договір передається зовнішньому бізнес-процесу.

Перевезення матеріалів здійснює водій з використанням автомобіля, керуючись правилами транспортування матеріалів. Матеріали і документи передаються зовнішньому бізнес-процесу.

4. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу управління мотивацією персоналу. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

5. У новому Положенні про контору, яке стали застосовувати в одній із зарубіжних країн, були вказані такі вимоги до персоналу:

1) Богобоязливість, охайність і пунктуальність – умови для правильного ведення справи.

2) Тепер персонал повинен бути присутнім тільки від 6 годин ранку до 6 годин вечора. У неділю всі ходять до церкви, а щоранку в головній конторі проходить молитва.

3) Від кожного очікується позаурочна праця, якщо цього вимагають інтереси справи.

4) Старший за стажем службовець відповідає за чистоту в конторі. Молодь і молоді партнери приходять за 10 хвилин до молитви та залишаються в його розпорядженні й після закінчення роботи.

5) Приписано носити простий одяг, заборонені яскраві кольори. Необхідно носити панчохи тільки передбаченого розпорядком вигляду. У конторі не дозволено бути в калошах і пальто, оскільки персоналу можна користуватися пічкою. За поганої погоди не можна носити у приміщенні контори шарфи і капелюхи. Крім того, у зимовий час рекомендовано приносити з собою щоденно 3 кг вугілля на людину.

6) У робочий час заборонені розмови. Службовець, який палить сигарети, споживає алкоголь у будь-якому вигляді, відвідує більярдні або політичні клуби, дає привід для сумнівів у його честі, розсудливості, порядності і добросовісності.

7) Прийом їжі дозволено між 11.30 і 12.00. Однак робота на цей час не зупиняється.

8) Необхідно з повагою і люб'язністю зустрічати клієнтів та керівників бізнесу.

9) Кожен службовець повинен турбуватися про збереження свого здоров'я, під час хвороби виплата заробітної плати припиняється. Тому настійно рекомендовано відкладати із своєї заробітної плати певну суму для такого випадку та на старість, щоб при втраті працездатності й при зниженні продуктивності не бути тягарем для суспільства.

10) На завершення слід підкреслити широту цього нового Положення про контору. І, як результат, очікується зростання продуктивності.

Якому періоду розвитку менеджменту відповідає наведений текст Положення про контору? Культурі якої країни відповідають ці положення і чому? Які пункти цього Положення ви пропонуєте внести у правила внутрішнього розпорядку управлінських працівників вітчизняного поліграфічного підприємства?

6. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу стратегічного планування діяльності підприємства. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

7. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Діагностика та ремонт автомобіля» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Діагностика та ремонт автомобіля» наведено нижче.

Несправний автомобіль надходить на діагностику. На підставі наряду та відповідно до Керівництва по ремонту та експлуатації автомобіля проводиться діагностика автомобіля. Діагностику проводить персонал з використанням необхідного обладнання. Продіагностований автомобіль і наряд передаються на ремонт. Справний автомобіль передається для закриття наряду.

Ремонт автомобіля здійснюється з використанням необхідних деталей відповідно до Керівництва по ремонту та експлуатації автомобіля. Ремонт проводить персонал з використанням необхідного обладнання. Відремонтований автомобіль передається на діагностику. Наряд передається для закриття наряду.

Закриття наряду проводить персонал з використанням необхідного обладнання на підставі правил бухгалтерського обліку. Закритий наряд передається зовнішньому бізнес-процесу. Справний автомобіль передається замовнику.

8. На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії-конкуренти. Моделі управління в компаніях різні.

А. Компанія "Мобіл-інвест".

Стиль керівництва компанії "Мобіл-інвест" формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції в межах 1 млн грн. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виносяться радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та взяти участь у прийнятті управлінських рішень. У меморандумі компанії "Мобіл-інвест" зазначені такі положення:

базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;

внутрішньогрупові комунікації покладено в основу групових процесів;

критика всередині групи можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують. Співробітники однієї групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займатися неслужбовими справами в робочий час неможливо. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. У межах цих прав його рішення остаточне й не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що робота кожного співробітника оцінюється за груповим результатом.

З боку компанії "Мобіл-інвест" приділяється підвищена увага кар'єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, а й сама компанія зацікавлена в його кар'єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія "Мобіл-інвест" готує господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар'єра зумовлена не тільки особистими результатами, а й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія "Мобіл-інвест" використовує технологію "ринги", тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

Б. Компанія "Комаров і Ко".

В останній рік у компанії "Комаров і Ко" проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на ширші та ліберальніші; зменшенні об'єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії "Комаров і Ко" ґрунтується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. Компанія орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків у роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління зумовили впровадження в компанії елементів командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. У компанії "Комаров і Ко", крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії), широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії "Комаров і Ко" є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. Останніми роками в практиці роботи компанії "Комаров і Ко" набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і беруть участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

Стан українського ринку

На українському ринку мобільних телефонів рівень конкуренції не дуже високий – 13 активно працюючих на ринку компаній. Їх частка становить не більше ніж 20 % ринку. За різними оцінками на українському ринку мобільних телефонів працює 4 – 8 тис. торгових точок. Це і мережі, і дрібні підприємці, які мають по одному кіоску. Зрілим, структурованим ринок мобільних телефонів можна буде назвати тоді, коли три – п'ять компаній контролюватимуть, як мінімум, половину ринку. Кількість салонів буде визначатися потребами ринку.

Починаючи з 2002 р., в Україні було продано близько 15 млн терміналів. Насиченість ринку, за результатами 2009 р., становила трохи більше ніж 30 %. За даними аналітиків холдингу Aventures Group, за перше півріччя 2010 року об'єм ринку мобільних телефонів становив

4,1 млн терміналів і в грошовому виразі сягнув \$ 623,2 млн. За результатами 2009 р. – 6 млн терміналів та \$ 762 млн. За прогнозами експертів холдингу у 2010 р. має бути продано 10 млн пристроїв.

Середня ціна терміналів у першому півріччі 2010 р. становила \$ 152. Розподіл проданих мобільних телефонів за цінovими сегментами був таким:

- \$ 70 – 21,6 %;
- \$ 71 – 100 – 18,6 %;
- \$ 101 – 130 – 20,7 %;
- \$ 131 – 200 – 14,5 %;
- \$ 201 – 300 – 15,5 %;
- \$ 301 – 400 – 6,4 %;
- понад \$ 400 – 2,7 %.

За прогнозами експертів буде спостерігатися тенденція до зменшення частки нижніх цінovих сегментів, а дорогих – до збільшення. Цьому має сприяти послуга споживчого кредитування. Тільки за перше півріччя 2010 р. у кредит було продано 318 тис. шт. телефонів.

За брендами лідером є Nokia (30,0 %), Samsung (33,0 %), BENQ-Siemens (12 %), Sony Ericsson (9 %). На частку інших виробників припадає близько 10 % українського ринку мобільних телефонів. У зв'язку з тим, що телефони ламаються та морально застарівають, на ринку мобільних телефонів існує значний реплейсмент – заміна абонентами старих моделей телефонів на нові. Реально мобільним зв'язком на кінець 2010 р. будуть користуватись 23 млн осіб. Середня тривалість експлуатації мобільного телефону буде скорочуватись і вже на кінець 2010 р. становитиме близько 1,5 року.

За прогнозами мобільних операторів на кінець 2010 р. глибина проникнення має становити 89 %, а абонентська база – понад 40 млн осіб. У наступні роки ринок має стабілізуватись за кількістю продажів мобільних телефонів. Проте, можливо, відбудеться який-небудь технологічний прорив: мобільні телефони третього покоління або щось інше.

Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній "Мобіл-інвест" та "Комаров і Ко". Яку модель менеджменту доцільніше застосовувати на українському ринку мобільних телефонів? Яку модель менеджменту ви обрали б при започаткуванні власної справи?

9. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу ремонту обладнання на виробничому підприємстві. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

10. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Розрахунок заробітної плати робітників» у нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Розрахунок заробітної плати робітників» представлено нижче.

Керуючись законодавчими актами та нормативами, на підставі технологічного процесу здійснюється нормування робіт і розрахунок розцінок. Нормування робіт і розрахунок розцінок виконує нормувальник.

Норми часу передаються для оцінки результатів роботи. Розцінки передаються для визначення розміру винагороди.

На підставі звітів про виконання виробничих завдань і керуючись регламентом, проводиться оцінка результатів роботи. Оцінка результатів роботи проводиться відділом праці та заробітної плати (ВПЗ). Результати оцінки персоналу передаються для визначення розміру винагороди.

Визначення розміру винагороди виконується ВПЗ відповідно до регламенту. Дані про нарахування зарплати передаються зовнішньому бізнес-процесу.

11. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу проведення маркетингових досліджень на підприємстві, що виробляє соки. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

12. Американська компанія витрчала на науково-технічні дослідження й розроблення більше коштів, ніж усі її конкуренти, але не володіла при цьому найбільшою часткою на ринку збуту своєї продукції. Все-таки вона була найприбутковішою компанією і протягом кількох років розвивалася швидше за інші. У своїй діяльності фірма намагалася суттєво поліпшувати нові зразки продукції. Оскільки компанія не мала належного виробничого досвіду, собівартість її продукції була порівняно високою. Та переваги виробів були настільки очевидними, що вона могла продавати їх за ціною, яка забезпечувала пристойний прибуток. Нові вироби негайно привертати до себе увагу конкурентів, які намагалася обійти відповідні патенти. З часом це їм вдавалося, й вони пропонували споживачам приблизно такі самі вироби за нижчою ціною. Але компанія, про яку йдеться, не знижувала ціни, а значно поліпшувала існуючий виріб або розробляла новий. Її успіх ґрунтувався на дослідженнях і розробленнях.

У зв'язку з цим компанія часто відкривала відділи для організації виробництва й реалізації нових виробів і закривала існуючі. Це спричиняло суттєві перестановки керівного складу: менеджери працювали на одному місці в середньому менше року. Незручності компенсувалися заробітною платою і різними привілеями. Але постійні зміни керівництва все-таки породили проблеми підрозділів.

Роботу кожного підрозділу оцінювали на підставі щорічного балансу прибутків і збитків, але при переміщеннях часто доводилося оцінювати менеджерів, які не відпрацювали на посаді й року. Щоб вирішити питання, компанія запровадила щоквартальне оцінювання праці менеджерів і очолюваних ними підрозділів.

Темпи розвитку компанії помітно знизилися, оскільки у час підготовки до продажу в менеджерів не було стимулів освоювати нові, досконаліші вироби, тому що необхідний для їх упровадження у виробництво термін перевищував би термін перебування менеджерів на посадах. Вони почали вишукувати причини для відмови від реконструйованих або нових виробів і

зосередились на зниженні виробничих витрат, у чому не мали достатнього досвіду.

Щоб подолати проблему, очікувані вигоди від виробів, які перебували на стадії розроблення або підготовки до продажу, було включено в оцінювання праці менеджерів. Унаслідок цього були досягнуті попередні темпи зростання.

Вимоги яких закономірностей менеджменту були порушені керівництвом компанії? Які застосовувані компанією принципи менеджменту спричинили зниження прибутковості її виробів? Які запроваджені компанією принципи менеджменту поліпшили стан справ?

13. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління мотивацією персоналу» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління мотивацією персоналу» наведено нижче.

На підставі даних досліджень, керуючись регламентом, проводиться вивчення і аналіз потреб працівників. Вивчення та аналіз потреб проводить менеджер з персоналу. Інформація про потреби працівників передається для створення пакету стимулюючих засобів.

Створення пакету стимулюючих засобів проводиться на підставі даних досліджень, інформації про фінансові можливості підприємства щодо винагороди працівників, керуючись регламентом і цілями підприємства. Створення пакету стимулюючих засобів здійснює менеджер з персоналу. Пакет засобів передається для нормування робіт і розрахунку розміру винагороди.

Нормування робіт і розрахунок розміру винагороди виконується менеджером з персоналу відповідно до нормативів, на підставі техпроцесу, робочих завдань і звітів про виконання завдань. Норми часу та інформація про розмір винагород передаються зовнішнім бізнес-процесам.

14. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу маркетингового планування на підприємстві, що виробляє одяг. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

15. Фахівці А і Б взялися за вивчення організаційної культури в двох дочірніх компаніях холдингу Х (компанії "Стиль" і компанії "Забава").

Компанії недавно вступили в холдинг. Згідно з планами керівництва холдингу, в майбутньому компанії повинні тісно співпрацювати, виконуючи спільні проекти. На сьогоднішній день керівництво відчуває серйозні складнощі у управлінні компаніями: навіть незначні спільні проекти компаній зазнають невдачі, співробітники абсолютно не можуть спрацюватися, в дирекцію надходять скарги і посадові записки від співробітників компаній з взаємними звинуваченнями в непрофесіоналізмі. Деякі спостереження керівництва за комунікацією між фахівцями компаній в період виконання спільних проектів дали підстави вважати, що причина поганого співробітництва криється в різниці корпоративних культур, що

сформувалися в компаніях до вступу в холдинг. Компанія "Стиль" займається видавничою діяльністю, її штат, в основному, становлять редактори, коректори і верстальники. Компанія "Забава" займається організацією і проведенням масштабних святкових заходів. Після вступу в холдинг на неї також були покладені функції зовнішнього PR та реклами холдингу Х. Штат компанії складають режисери свят і фахівці з реклами та PR.

Результати дослідження фахівця А показали, що компанія "Забава" значно поступається компанії "Стиль" за рівнем розвитку організаційної культури. Співробітники компанії "Забава", як значилося в його звіті, "абсолютно безладно" ставляться до правил внутрішнього розпорядку, прийнятим в холдингу, вони часто запізнюються на робочі місця, проводять багато часу за чаюванням і перекурами. Хоча багато співробітників "Забави" часто залишаються на роботі після закінчення робочого дня, в цілому, їх дисципліна залишає бажати кращого. У той же час, співробітники компанії "Стиль" дуже суворо ставляться до дотримання норм внутрішнього розпорядку: приходять і йдуть з роботи точно вчасно, витрачають мало часу на сторонні заняття.

Причина поганого співпраці компаній, на думку фахівця А, полягала в тому, що співробітники компанії "Стиль", що звикли до точності і порядку у веденні справ, які не зустрічали подібної обов'язковості у співробітників компанії "Забава". Різниця в розпорядок робочого дня, веденні службової документації і ставлення до термінів виконання робіт співробітників двох компаній повністю виключала можливість плідної співпраці.

Результати дослідження фахівця Б показали, що рівень розвитку організаційної культури в компанії "Забава" значно вище, ніж в компанії "Стиль". Співробітники компанії "Забава", що займалися зовнішнім PR холдингу, в більшості своїй брали близько до серця невдачі холдингу і негативну інформацію на його адресу, в той час як співробітники компанії "Стиль" не цікавилися новинами холдингу і вважали головним точне виконання своїх обов'язків і своєчасну оплату праці, незалежно від того, в якій компанії здійснюється їх робота.

Причина поганого співпраці компаній, на думку фахівця Б, полягала в тому, що співробітники компанії "Забава", особисто зацікавлені в успіху холдингу і будь-яких його проектів, готові були буквально "ночувати" на робочих місцях і працювати у вихідні дні. Вони нерідко збирали експертні групи для вироблення найбільш ефективних способів виконання спільних завдань з компанією "Стиль". Робота в групах часто затягувалася до пізнього вечора, співробітники "Забави" пропонували багато творчих шляхів вирішення завдання, виступали з особистими ініціативами. Коли вони запрошували на такі групи співробітників "Стилю", ті відмовлялися брати участь в будь-яких заняттях, які пов'язані прямо пов'язана з їх посадовими обов'язками. Незабаром співробітники "Забави" зрозуміли, що "Стиль" здатний вести ділову комунікацію тільки за допомогою службових записок і, захищений формальними відписками, виявляє цілковиту байдужість з

приводу можливого провалу спільного проекту. Різниця в особистісній включеності співробітників двох компаній в успіх спільного проекту, на думку фахівця Б, робила практично неможливим їх подальше співробітництво.

Проведіть аналіз організаційної культури компаній "Стиль" і "Забава" й розробіть рекомендації з її розвитку.

16. Розробіть систему показників для бізнес-процесу розробки нової продукції на підприємстві, що виробляє меблі. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

17. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Розробка стратегії підприємства» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Розробка стратегії підприємства» наведено нижче.

На підставі інформації про споживачів, інформації про конкурентів та інформації про стан макрооточення, керуючись методикою аналізу, проводиться аналіз зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища проводить персонал з використанням необхідної інфраструктури. Результати аналізу передаються для розробки стратегії.

На підставі інформації про потенціал підприємства та інформації щодо використання потенціалу, керуючись методикою аналізу, проводиться аналіз зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища проводить персонал з використанням необхідної інфраструктури. Результати аналізу передаються для розробки стратегії.

На підставі місії підприємства, керуючись порядком розробки стратегії, розробляється стратегія підприємства. Розробку стратегії проводить персонал з використанням необхідної інфраструктури. Стратегія передається для аналізу внутрішнього середовища і зовнішньому бізнес-процесу.

18. Розробіть збалансовану систему показників для планово-економічного відділу на підприємстві, що виробляє автомобілі. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями відділу.

19. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Відбір інвестиційного проекту» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Відбір інвестиційного проекту» наведено нижче.

На підставі цілей підприємства, керуючись методикою, персонал розробляє критерії відбору інвестиційних проектів (ІІ). Критерії відбору ІІ передаються для відбору ІІІ.

На підставі інформації про зовнішнє середовище та прогнозів реалізації проекту розробляється бізнес-план ІІІ. Бізнес-план ІІІ розробляє персонал з використанням програмного забезпечення, керуючись методикою. Бізнес-плани ІІІ передаються для відбору ІІІ.

Відбір ІІ здійснюється персоналом з використанням методики. Обраний ІІ передається зовнішньому бізнес-процесу. Вказівки для коригування критеріїв відбору передаються для розробки критеріїв відбору ІІІ.

20. Levi Strauss – найбільший в світі виробник джинсового одягу, обсяги продажів якої обчислюються мільярдами доларів. Однак на початку 90-х рр. на адресу компанії стали надходити закиди, що вона повільно оновлює свою продукцію, поступаючись своїм конкурентам – Haggar Apparel і Farah Manufacturing. З'явилися також критичні зауваження на адресу організаційної культури Levi Strauss. У той час компанія проводила в життя ідею її президента R. Haas, переконаного, що компанія вже довела свою можливість здобути лідерство з виробництва джинсового одягу. Тепер її завдання - створити високо моральну культуру, підтримувати етику взаємовідносин, тим самим, перетворивши Levi Strauss в зразок високої якості трудового життя. Ідеї Haas зводилися до наступного:

- відкритість: менеджери повинні проявляти інтерес до працівників, відзначати їх успіхи, підкреслювати їх внесок в досягнення результатів роботи компанії;
- незалежність: на всіх рівнях управління організацією вітаються незалежні судження, конструктивна критика;
- етика: менеджери повинні чітко і відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклади етики бізнесу і взаємовідносин всередині і за межами компанії;
- делегування: менеджери повинні делегувати повноваження більш низьких рівнів управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію і контактує з покупцями і клієнтами;
- зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від співпраці з партнерами, дії яких суперечать стандартам етики компанії;
- оцінка персоналу: до 30% премій припадає на працівників, які дотримуються етичних стандарти. Працівник, який домогся високих виробничих результатів, але не досить добре проявив себе з точки зору етичних норм і стандартів компанії, може не отримати премію.

Етичні стандарти Levi Strauss багато ставили під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності роботи компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Однак Haas вважав, що проблеми компанії обумовлені зовнішніми факторами і обставинами, і якби не прихильність персоналу цим етичним нормам, компанія переживала б набагато більші труднощі.

Якою є організаційна культура компанії Levi Strauss? Чи можна вважати організаційну культуру компанії Levi Strauss сильною? Чи згодні Ви з твердженням Haas, що створена ним організаційна культура являє основну конкурентну перевагу компанії на ринку? Аргументуйте свою позицію.

21. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління інвестиційним проектом» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління інвестиційним проектом» наведено нижче.

На підставі бізнес-планів інвестиційних проектів (ІП), керуючись стратегією підприємства, адміністрація підприємства здійснює вибір ІП. Рішення про обрання ІП служить підставою для його реалізації.

Команда ІП, керуючись бізнес-планом, здійснює реалізацію ІП з використанням ресурсів. Продукція ІП передається в зовнішнє середовище. Інформація про хід реалізації ІП передається для моніторингу ІП.

Фінансовий відділ, керуючись методикою, здійснює моніторинг ІП. Рекомендації щодо коригування ходу реалізації ІП передаються для реалізації ІП. Рекомендації щодо коригування критеріїв вибору ІП передаються для вибору ІП.

22. Розробіть збалансовану систему показників для фінансового відділу на підприємстві, що займається роздрібним продажем побутової техніки. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями відділу.

23. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Лакування і сушіння деталі» в нотації EPC. Порядок виконання бізнес-процесу «Лакування і сушіння деталі» наведено нижче.

Після того, як пофарбована деталь і накладна передаються на ділянку лакування та сушіння, контролер візуально визначає колір деталі. Потім контролер перевіряє, чи співпадає колір деталі з кольором, зазначеним у накладній. Якщо ні, то він коригує колір в накладній.

Якщо деталь синього кольору, лакувальник покриває її синім лаком.

Якщо деталь жовтого кольору, лакувальник покриває її жовтим лаком.

Після того, як деталь покрита лаком, контролер перевіряє, чи відповідає колір лаку кольору деталі. Якщо ні, то лакувальник покриває її лаком заново.

Якщо колір лаку відповідає кольору деталі, сушильник сушить її. Після цього він перевіряє поверхню деталі. Якщо вона недостатньо суха, сушильник сушить її повторно.

Якщо поверхня деталі суха, деталь передається пакувальникові, який упакує її і прикладає до упаковки накладну.

24. Підприємець придбав велику українську компанію, яка виробляє швейні машини, холодильники і ріжучі інструменти. Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом.

Чи є оптимальним існуючий тип організаційної структури? Який тип організаційної структури Ви запропонували б впровадити в компанії? Поясніть свій вибір, опишіть переваги і недоліки цього типу структури, побудуйте її принципову схему. Чи зміниться принципова схема структури компанії, якщо вона плануватиме вийти на ринок ЄС зі своєю продукцією?

25. Розробіть збалансовану систему показників для відділу бухгалтерії на підприємстві, що виробляє верстати. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями відділу.

26. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління навчанням персоналу» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління навчанням персоналу» наведено нижче.

На підставі інформації про потенціал персоналу та інформації про компетентність персоналу, керуючись цілями підрозділів і методикою, менеджер з персоналу визначає потребу в навчанні персоналу. Інформація про потребу в навчанні персоналу передається для розробки програми навчання.

На підставі інформації про можливості навчання, керуючись методикою, менеджер з персоналу розробляє програму навчання. Програма навчання передається зовнішнім бізнес-процесів.

На підставі знань навченого персоналу, керуючись методикою і критеріями, менеджер з персоналу проводить оцінку результатів навчання. Результати оцінки передаються в зовнішнє середовище. Вказівки про коригування програми навчання передаються для розробки програми навчання. Інформація про необхідність додаткового навчання передається для визначенні потреби у навчанні.

27. Розробіть збалансовану систему показників для відділу кадрів на підприємстві, що займається розробкою веб-сайтів. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями відділу.

28. Виробник офісних меблів виробляє кілька моделей стільців і крісел. Чисельність персоналу в організації – 40 осіб, тип організаційної структури – лінійна. Менеджмент підприємства складається з директора та трьох керівників виробничих ділянок з інженерною освітою.

Щоб залишатися конкурентоспроможним, щороку підприємству необхідно оновити від 10 до 30 відсотків всього асортименту продукції. Управлінська команда завжди тісно співпрацює при розробці нових продуктів і оновленні існуючих. Але компанія часто стикається з проблемами маркетингу, розробки нових процесів, ремонту обладнання, і директор вважає, що це відбувається через дефіцит спеціальних знань і навичок управлінської команди.

Що ви можете рекомендувати директору компанії? Який тип організаційної структури буде найбільш підходящим в даній ситуації? Обґрунтуйте свій вибір, поясніть його переваги і недоліки і побудуйте принципову схему організаційної структури підприємства.

29. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу «Управління постачанням товару» в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу «Управління постачанням товару» наведено нижче.

На підставі заявки замовника, керуючись регламентом, відділ замовлень обробляє заявку. Дані замовлення передаються для розміщення замовлення.

Керуючись регламентом, відділ поставок розміщує замовлення. Документація по товару і графік відвантажень передаються зовнішнім бізнес-процесам.

На підставі даних про рух товару і даних про стан розрахунків, керуючись договором із замовником і регламентом, фінансовий відділ керує платежами. Рахунки передаються замовнику.

30. Розробіть збалансовану систему показників для бізнес-процесу обслуговування відвідувача в ресторані. Побудуйте карту причинно-наслідкових зв'язків між цілями бізнес-процесу.

3. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Мінімально можлива кількість балів, які здобувач може отримати за результатами проведення підсумкового контролю – 25.

Максимально можлива кількість балів, які здобувач може отримати за результатами проведення підсумкового контролю – 40.

Виконання кожного завдання підсумкового контролю успішності здобувача оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Підсумкова оцінка за екзамен з навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» розраховується за формулою:

$$S = Z1+Z2 +Z3,$$

де S – підсумковий максимальний бал, який здобувач може отримати за успішне виконання усіх завдань підсумкового контролю (S=40);

Z1 – максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати за виконання завдання 1 підсумкового контролю (Z1=10);

Z2 – максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати за виконання завдання 2 підсумкового контролю (Z2=10);

Z3 – максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати за виконання завдання 3 підсумкового контролю (Z3=20).

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою.

Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

4.1. Основна

1. Берри Д. Кросс-культурная психология. Исследования и применение: пер. с англ. / Джон В. Берри, Айп Х. Пуртинга, Маршалл Х. Сигалл, Пьер Р. Дасен. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 558 с.
2. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 411 с.
3. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
4. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін.; під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.
5. Лепейко Т. І. Менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.
6. Лепейко Т. І. Менеджмент інформаційної сфери: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко, А. С. Сорокіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 135 с.
7. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.
8. Лепейко Т. І. Основи інформаційної економіки: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 138 с.
9. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління

конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.

10. Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 338 с.

11. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 639 с.

12. Стратегічне управління: підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.

4.2. Додаткова

13. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 669 с.

14. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія М. С. Дороніна. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 431 с.

15. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 199 с.

16. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект: монографія: 80-річчю ХНЕУ присвячується / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова. – Х. : [АДВА], 2009. – 280 с.

17. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

18. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / НАН України, Наук.-дослід. центр індустр. проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 207 с.

19. Лабораторний практикум з курсу «CASE-технології» / Укл. С. В. Мінухін, О. М. Беседовський – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 135 с.

20. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

21. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 330 с.

22. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 493 с.

23. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубедова А. О. – Х. : ІНЖЕК, 2014. – 361 с.

24. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб.; присвячується 80-річчю заснування ХНЕУ / Ястремська О. М., Верещагіна Г. В., Тонєва К. В., Омеласенко Н. М. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 388 с.

25. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 637 с.

4.3. Ресурси Інтернет

26. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.management.com.ua.

27. Портал FineXpert.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.finexpert.ru.

28. Сайт проекту IDEF.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ideal.ru.

29. Сайт ARIS Community [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ariscommunity.com>.