

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні рекомендації

до вивчення дисципліни «Система адміністрування на підприємстві»
для студентів спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування»,
освітній рівень «Магістр з публічного управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Затверджено на засіданні кафедри
«Економіка, менеджмент та
комерційна діяльність»,
протокол № 9 від 11.03.2019 р.

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Система адміністрування на підприємстві» для студентів спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування», освітній рівень «Магістр з публічного управління та адміністрування», освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»// Укл.: Сочинська-Сибірцева І.М. – Кропивницький: ЦНТУ, 2019. – 51 с.

Укладач: Сочинська-Сибірцева І.М., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

Рецензенти: Ткачук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету
Малаховський Ю.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету

© Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Система адміністрування на підприємстві» для студентів спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування», освітній рівень «Магістр з публічного управління та адміністрування», освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»/Укл. Сочинська-Сибірцева І.М.2019. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності.

Електронний варіант 2019

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета, предмет і завдання навчальної дисципліни	5
2. Тематичний план дисципліни «Система адміністрування на підприємстві»	7
3. Зміст програми дисципліни «Система адміністрування на підприємстві»	8
4. Методичні рекомендації до вивчення тем дисципліни	10
Тема 1: Організація системи адміністрування на підприємстві	10
Тема 2: Життєвий цикл підприємства. Особливості системи адміністрування на різних стадіях розвитку підприємства	12
Тема 3: Управлінські моделі в системі адміністрування підприємства	14
Тема 4: Особливості системи адміністрування на підприємствах різних організаційно-правових форм	17
Тема 5: Адміністрування основних підсистем підприємства	20
Тема 6: Основи побудови антикризової системи адміністрування на підприємстві	26
Тема 7: Діагностика системи адміністрування на підприємстві	28
5. Тести для контролю знань	31
6. Список рекомендованої літератури	47

ВСТУП

Одним із видів управлінських робіт, спрямованих на забезпечення ефективності і високого рівня управління підприємством є адміністрування, яке спрямоване на якісне виконання усіх управлінських процесів і робіт. Здійснення адміністрування ґрунтується на оперативному надходженні інформації про об'єкт управління. За наявності достовірної і своєчасної інформації менеджер має можливість оперативно впливати на виконувані роботи, забезпечувати досягнення запланованих результатів, чим визначається важливість адміністративного управління.

Адміністративне управління можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного управління як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню.

Розглядаючи адміністрування як динамічний процес, можна визначити його як сукупність взаємозв'язаних операцій, що дозволяють виробити і реалізувати адміністративну дію, яка полягає в здійсненні певних дій, що дозволяють внести зміни в діяльність об'єкта, що адмініструється. Обов'язковою умовою здійснення адміністративної дії є додання їй певної нормативно-правової форми (наказу, вказівки, розпорядження або ж затвердженої зміни до документів, що раніше діяли). Адміністративний процес включає операції, пов'язані з отриманням інформації, її оцінкою і аналізом, розробкою і здійсненням адміністративної дії. При цьому операції з оцінки й аналізу інформації здійснюються як на етапі підготовки адміністративної дії, так і на етапі її реалізації при оцінці досягнутих результатів.

Навчальна дисципліна **«Система адміністрування на підприємстві»** вивчає основи адміністративної діяльності у сфері управління підприємствами. Завдяки розробці та вдосконаленню адміністративно-управлінських технологій та постановці персоналу в центр успішного функціонування і розвитку підприємства, адміністрування закладає фундамент професійного та ефективного управління. Отримані знання необхідні для забезпечення ефективності адміністративної діяльності фахівців та керівників як працюючих на підприємствах і в установах різних сфер національної економіки, так і службовців державних, центральних і місцевих органів управління. Оволодіння основами адміністрування дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність.

Навчальну дисципліну віднесено до групи освітньо-професійних дисциплін підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», спеціалізацією «Адміністративний менеджмент». Вона є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних менеджерам та працівникам економічних підрозділів підприємств незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання.

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Система адміністрування на підприємстві» має на меті формування у студентів системи знань та комплексу компетентностей з питань розробки та застосування сучасних технологій побудови системи адміністрування на підприємстві. Особливої актуальності набувають ці питання в умовах зростаючих темпів розвитку національної економіки, коли одним із вирішальних чинників досягнення успіху та високих кінцевих результатів діяльності на підприємстві є ефективна система адміністрування. Ця система постійно вдосконалюється та розвивається, набуваючи нових властивостей.

Система адміністрування на підприємстві має багато специфічних особливостей в залежності від галузевої приналежності, ступеня участі у зовнішньоекономічній діяльності, забезпеченості сучасною електронно-обчислювальною технікою, характеру продукції, що випускається. Однак визначальним чинником є формування і розвиток ринку, що, в свою чергу, викликає необхідність широкого застосування інноваційних технологій. Від підприємства вимагається адаптація до ринкових умов, подолання численних протиріч в економічних процесах. В зв'язку з цим сучасна теорія та практика адміністративного менеджменту набуває особливого значення з точок зору глибокого вивчення форм і методів адміністрування на рівні основної господарської ланки – підприємства.

Вище викладене висуває високі вимоги до підготовки магістрів. Знання ними проблем теорії та практики адміністративного менеджменту на підприємстві є обов'язковим.

Метою дисципліни є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу теоретичних знань і практичних навичок у галузі адміністрування підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу.

Завдання дисципліни полягає у вивченні системної моделі адміністрування на підприємстві, особливостей системи адміністрування на різних стадіях життєвого циклу підприємства, специфіки управління підприємствами різних організаційно-правових форм, адміністрування систем функціонального менеджменту, засад організації керівництва, антикризового управління, конкурентної політики підприємства, управління ризикозахищеністю підприємства, управління ефективністю підприємства, діагностики системи адміністрування на підприємстві.

Об'єктом дисципліни є процес адміністрування на підприємстві.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та практичні підходи до організації та ефективного реалізації адміністрування на підприємстві.

Після вивчення навчальної дисципліни майбутні фахівці повинні:

знати:

- теорію та практику адміністрування на підприємстві у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища;
- основні категорії адміністративного управління, зміст, функції та завдання менеджера-адміністратора;

- методичні основи адміністративного планування, принципи проектування організаційних структур адміністративного управління;
- сутність, види та особливості управлінської інформації, її місце в системі інформаційного забезпечення підприємства;

вміти:

- застосовувати основні адміністративні методи управління в майбутній практичній діяльності;
- використовувати спеціальні знання у сфері адміністрування з метою вироблення навичок у застосуванні форм і методів самоменеджменту;
- організувати інформаційні потоки в системі адміністрування підприємства;
- приймати управлінські рішення на основі аналізу процесів, які відбуваються на підприємстві у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Навчальна дисципліна «**Система адміністрування на підприємстві**» покликана формувати у студентів компетенції, необхідні для виконання фахових завдань за відповідними посадами.

**2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«СИСТЕМА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Теми	Кількість годин відведених на:			Години
	лекції	Практичні заняття	Самостійну роботу	всього
1	2	3	4	6
Тема 1. Організація системи адміністрування на підприємстві	2	2	10	14
Тема 2. Життєвий цикл підприємства. Особливості системного адміністрування на різних стадіях розвитку підприємства	2	2	14	18
Тема 3. Управлінські моделі в системі адміністрування підприємства	2	2	12	16
Тема 4. Особливості системи адміністрування на підприємствах різних організаційно-правових форм	2	2	14	18
Тема 5. Адміністрування основних підсистем підприємства	2	2	14	18
Тема 6. Основи побудови антикризової системи адміністрування на підприємстві	2	2	14	18
Тема 7. Діагностика системи адміністрування на підприємстві	2	2	14	18
Всього за семестр	14	14	92	120

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1: Організація системи адміністрування на підприємстві

План:

1. Порядок заснування підприємства
2. Засновницькі документи та їх підготовка
3. Статутний фонд та його формування
4. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Тема 2: Життєвий цикл підприємства. Особливості системи адміністрування на різних стадіях розвитку підприємства

План:

1. Життєвий цикл підприємства
2. Конкурентні стратегії підприємства
3. Системне адміністрування на різних фазах розвитку підприємства

Тема 3: Управлінські моделі в системі адміністрування підприємства

План:

1. Моделі організацій як об'єктів управління
2. Цільові та економічні управлінські моделі
3. Поведінкові та адміністративні моделі організації

Тема 4: Особливості системи адміністрування на підприємствах різних організаційно-правових форм

План:

1. Характеристика організаційних форм підприємств в Україні
2. Форми об'єднання підприємств в Україні
3. Організація та управління приватним підприємством
4. Організація та управління акціонерним товариством
5. Управління товариством з обмеженою відповідальністю та товариством з додатковою відповідальністю
6. Управління малим, державним та спільним підприємствами

Тема 5: Адміністрування основних підсистем підприємства

План:

1. Сутність маркетингового менеджменту
2. Управління виробничими ресурсами підприємства
3. Управління фінансовими ресурсами підприємства
4. Управління товарними запасами
5. Адміністрування збуту та організація товаропросування

Тема 6: Основи побудови антикризової системи адміністрування на підприємстві

План:

1. Економічна сутність кризи. Види криз
2. Мета і завдання антикризового управління
3. Технологія антикризового управління
4. Форми та заходи антикризового адміністрування
5. Етапи і методи діагностики кризи

Тема 7: Діагностика системи адміністрування на підприємстві

План:

1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри
2. Види діагностики
3. Етапи та методи діагностики

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Організація системи адміністрування на підприємстві

Розгляд питань теми ґрунтується на передумові, що система адміністрування починається з вибору сфери діяльності підприємства. Це складний і відповідальний процес, який вимагає спільного бачення інвестора і команди професійних менеджерів.

З багатьох видів діяльності основними є наступні сфери:

а) *виробництва* – виробництво продукції науково-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо;

б) *послуг* – громадське харчування, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовищно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кіно програм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарків, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультативні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні нових підприємств, фірм, агентські та аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські;

в) *ідей (інтелектуального виробництва)* – науково-дослідні розробки, винаходи, відкриття, ноу-хау, технології, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні ідеї, торговельні та комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права;

г) *комерційної діяльності* – роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля за зразками, купівля та продаж нерухомості; торгова-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп;

д) *зовнішньоекономічної діяльності* – науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців, редакційно-видавнича та комерційна діяльність, експортно-імпорتنі, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги.

Розпочати власну справу можна кількома шляхами:

- організувати власне підприємство з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;
- створити приватне або сімейне підприємство;
- стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю товариства;
- купити існуюче підприємство;
- купити контрольний пакет акцій акціонерного товариства;
- застосувати франчайзинг.

Вивчення теми передбачає розгляд засновницьких документів. Основними документами, які підтверджують статус юридичної особи, є статут і засновницький договір; заснування підприємства без цих двох документів неможливе.

Особливу увагу необхідно приділити розгляду особливостей формування статутного фонду. **Статутний фонд** визначається як сукупність матеріальних (речових) і грошових коштів та інших нематеріальних цінностей, які є постійним внеском його засновників-учасників у створене ними господарське товариство з метою забезпечення діяльності підприємства й отримання на цій основі прибутку.

Державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності здійснюють у виконавчому комітеті міської, районної (в місті) Ради народних депутатів або в районній раді за місцезнаходженням керівного органу (правління, дирекції та ін.) чи місцепроживанням суб'єктів бізнесу.

Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи – необхідні такі установчі документи:

1) рішення власника майна або уповноваженого ним органу про створення суб'єкта підприємницької діяльності. Таким рішенням за наявності двох і більше власників (або уповноважених ними органів) є засновницький договір;

2) статут (якщо це передбачено законодавством щодо створюваної організаційно-правової форми господарювання);

3) реєстраційна картка, заповнена у трьох примірниках (крім ідентифікаційного коду) і підписана заявником. Заповнена реєстраційна картка слугує водночас заявою про державну реєстрацію. У разі потреби орган державної реєстрації надає допомогу в заповненні картки;

4) документ, який підтверджує сплату реєстраційного збору;

5) нотаріально завірена копія свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи.

Основні поняття:

суб'єкт підприємницької діяльності, статут, засновницький договір, статутний фонд, державна реєстрація

Питання для контролю знань з теми 1:

1. Охарактеризуйте основні сфери діяльності підприємств.
2. Назвіть засновницькі документи.
3. З яких частин складається статут?
4. Які розділи мають бути у засновницькому договорі?
5. Дайте визначення статутного фонду.
6. Порядок формування статутного фонду.
7. Назвіть документи для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Тема 2. Життєвий цикл підприємства. Особливості системи адміністрування на різних стадіях розвитку підприємства

Вивчення життєвого циклу підприємства необхідно почати з усвідомлення, що керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство з метою побудови ефективної системи менеджменту. Саме тому широко розповсюджено поняття про життєвий цикл підприємства як про передбачувані зміни з певною послідовністю станів протягом часу.

Найбільш розповсюджений варіант розподілу життєвого циклу підприємства на відповідні тимчасові відрізки представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Менеджмент на різних стадіях «життєвого циклу» підприємства

Назва етапу	Характерні особливості системи адміністрування
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства; <u>головна ціль</u> - виживання на ринку; <u>організація праці</u> - спрямованість на максимізацію прибутку; <u>основне завдання</u> - вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
Прискорення росту	<u>Головна мета</u> - короткостроковий прибуток та прискорене зростання; <u>основне завдання</u> - закріплення ринку; <u>організація праці</u> - спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту	<u>Головна мета</u> - систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу; <u>основне завдання</u> - ріст по різних напрямках технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів "входу", закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів; <u>головна мета</u> - забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	<u>Головна мета</u> - забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; <u>основне завдання</u> – омолодження; <u>організація праці</u> - впровадження найсучасніших інформаційно-технічних досягнень

Вивчення теми доцільно продовжити порівнянням переваг і недоліків конкурентних стратегій підприємств: стратегія піонера; стратегія претендента

на лідерство; стратегія компаній, що прагнуть зайняти єдину ринкову нішу. При цьому особливу увагу слід приділити розгляду змін як об'єктивного процесу розвитку підприємства.

Деякі автори, обґрунтовуючи організаційні зміни, пов'язують їх із необхідністю подолання криз, які виникають на певних стадіях організаційного розвитку підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика фаз розвитку підприємства за Л. Грейнером

Фаза розвитку підприємства	Характеристика системи адміністрування підприємства
Фаза 1 Створення бізнесу	Концентрація зусиль на розвитку технології бізнесу й ринку; очікування винагород у майбутньому; контроль ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку. Успіх призводить до кризи лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою зростання).
Фаза 2 Управління (формалізація і побудова структур і систем управління)	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності й контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур і правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських кадрів. Успіх породжує кризу автономії (кризу управління).
Фаза 3 Делегування	Виникає необхідність у децентралізації функцій, делегуванні повноважень. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи; централізоване управління зосереджено на розробці стратегії. Успіх веде до часткової втрати контролю .
Фаза 4 Координація	Запровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктивні групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація). Успіх призводить до кризи бюрократії (люди втрачають підприємницький і творчий інтерес).
Фаза 5 Співробітництво	Створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць. Перерозподіл функцій та ролей між підрозділами й центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на кінцевий результат. Існує велика ймовірність виникнення кризи синергії у групі.

Виникнення кризи вимагає змін у системі адміністрування підприємства. Ці зміни стосуються не лише організаційної структури, але і стилю управління, системи і обсягів контролю, системи мотивації тощо.

Розробляючи стратегію організаційних змін, слід брати до уваги рекомендації, запропоновані П. Друкером:

1. Організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи всієї компанії.

2. Структура організації повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг.

3. Організаційна структура має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів.

Основні поняття:

життєвий цикл, народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, відновлення, організаційні зміни, стратегія розвитку, фаза розвитку

Питання для контролю знань з теми 2:

1. Розкрийте сутність поняття «життєвий цикл» підприємства.
2. Охарактеризуйте етапи життєвого циклу підприємства.
3. В чому полягають особливості системи адміністрування на кожному із етапів?
4. Охарактеризуйте переваги та недоліки найбільш розповсюджених стратегій розвитку підприємств.
5. Дайте повну характеристику системи адміністрування в залежності від фази організаційного розвитку підприємства.

Тема 3. Управлінські моделі в системі адміністрування підприємства

Всебічне вивчення теми передбачає розгляд моделей підприємств як об'єктів управління.

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей, що демонструють еволюцію теоретичних концепцій, які визначають сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

Перша модель відома за назвою «модель механістичної конструкції організації», сформувалася й широко поширилася в першій чверті ХХ ст. Її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху.

Друга модель розглядає підприємство, як механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів. Його цілями є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. Представник цього теоретичного напрямку – німецький соціолог М. Вебер висунув і обґрунтував положення, відповідно до якого найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія.

Третя модель побудована на визначенні організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розробки відноситься до 30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор і Ч. Бернанд. Дана модель створила основи теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук.

У рамках четвертої моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає загальна теорія систем (основний внесок був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Поршем). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і

взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем.

Характеристики моделей представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні управлінські моделі в системі адміністрування підприємств

Характеристики моделі	Моделі			
	Механістичної конструкції організації	Раціональної бюрократії	Людських стосунків	Відкритих систем
1. Основні представники	Ф.Тейлор, Л. та Ф.Гілбрейт	А.Файоль, М.Вебер	Е.Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч.Бернард, М.Фоллетт	А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Порш, Дж.Вудворд, Т.Барнс
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Зобов'язання, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби/цілі	Чітке керування забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

В межах даної теми важливо приділити увагу вивченню особливостей цільових, економічних, поведінкових та адміністративних моделей організації.

Складання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями – концепції, яка широко використовується сучасним менеджментом. Її суть полягає в наступному: менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого рівня, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на них обов'язків.

Особливості моделей управління організацією представлені на рис. 3.1.

Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників є Ф. Тейлор. При її створенні він виходив із припущення про те, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства визначається насамперед рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві матеріальних цінностей (звідси і характеристика її як «поведінкової моделі організації»).

А. Файоль одним з перших висунув припущення про те, що не тільки фізичні зусилля робітників, а насамперед організаційні дії менеджерів є вирішальним чинником одержання потрібного економічного результату в умовах застосування колективної праці.

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:



1. Школа наукового управління (Ф.Тейлор, Г.Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г.Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації



2. Школа адміністративного управління (А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями



3. Школа людських стосунків (Е.Мейо, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.МакГрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації



4. Школа організаційної поведінки (К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки



5. Кількісна школа (Р.Аккоф, Г.Саймон, Л.В.Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

Рис. 3.1. Особливості моделей управління

Файолівська модель організаційної взаємодії ґрунтується на трьох базових припущеннях:

- усі робочі завдання підприємства можуть бути диференційовані на шість сукупностей однорідних типів робіт або функцій: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові і адміністративні операції;
- усі організаційно обумовлені на підприємстві функції здобувають властивості критично важливих факторів або «функціональних реквізитів» – елементів, що володіють здатністю сповільнювати і навіть зупиняти плин господарських процесів у разі їхнього неякісного виконання або ігнорування;
- адміністративна функція має складну будову. Вона являє собою комплекси закінчених управлінських дій циклічного характеру, кожен з яких складається з ряду послідовних переходів і у своїй сукупності забезпечують цілеспрямований вплив на обрані для управління об'єкти. До цих переходів включаються: передбачення, організація, управління, координування і контроль.

Основні поняття:

управлінська модель, механістична конструкція організації, раціональна бюрократія, людські стосунки, відкриті системи, цільова модель, економічна модель, поведінкова модель, адміністративна модель

Питання для контролю знань з теми 3:

1. Розкрийте сутність підприємства як об'єкта управління.
2. Охарактеризуйте модель «механістичної конструкції організації».
3. В чому полягають особливості моделі «раціональної бюрократії»?
4. В чому специфіка моделі «людських стосунків»?
5. Які основні складові моделі «відкритих систем»?
6. Охарактеризуйте переваги та недоліки найбільш розповсюджених управлінських моделей в системі адміністрування підприємств.
7. Дайте повну характеристику особливостей системи адміністрування в межах школи: наукового управління, адміністративного управління, людських стосунків, організаційної поведінки, кількісної школи.

Тема 4. Особливості системи адміністрування на підприємствах різних організаційно-правових форм

Вивчення теми необхідно почати з виокремлення видів підприємств в Україні відповідно до діючого законодавства. Згідно з діючими нормативно-правовими актами виокремлюються такі види підприємств: індивідуальне, сімейне, приватне, колективне, державне комунальне, державне, спільне, іноземне.

Господарські товариства – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом

об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Основними видами господарських товариств є:

- акціонерне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- повне товариство;
- командитне товариство;
- довірче товариство.

Особливості адміністративного управління в різних видах господарських товариств представлені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Система адміністративного управління у господарських товариствах

Вид господарського товариства	Механізм управління товариством
Акціонерне товариство	<ul style="list-style-type: none"> • Вищим органом управління є загальні збори акціонерів • Поточне керівництво акціонерним товариством здійснює виконавчий орган (правління) • Контролюючими органами є рада акціонерного товариства (спостережна рада), ревізійна комісія
Товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю	<ul style="list-style-type: none"> • Вищим органом управління є збори учасників • Поточне керівництво здійснює виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноосібний (директор) • Контроль за діяльністю дирекції (директора)
Повне товариство	<ul style="list-style-type: none"> • Управління справами здійснюється за загальною згодою всіх учасників • Управління здійснюють повноважні учасники
Командитне товариство	<ul style="list-style-type: none"> • Управління справами товариства здійснюється тільки учасниками з повною відповідальністю • Якщо є тільки один учасник з повною відповідальністю, то управління справами здійснюється цим учасником самостійно • Вкладники не вправі брати участь в управлінні та веденні справами, а також перешкоджати діям учасників з повною відповідальністю
Довірче товариство	<ul style="list-style-type: none"> • Вищим органом товариства є збори учасників (довіренних осіб)

Акціонерним товариством визначається комерційна організація, статутний капітал якого розділено на визначену кількість акцій, які засвідчують права учасників товариства по відношенню до товариства. Акціонери не відповідають за зобов'язанням товариства, але несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю у межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний фонд якого поділений на частки, у визначених в установчих документах розмірах. Учасники товариства з додатковою відповідальністю відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном, в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Командитним товариством визнається товариство, яке включає учасників з повною відповідальністю за зобов'язання товариства всім своїм майном, а також одного або більше учасників з обмеженою відповідальністю (вкладників). Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасники з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

Довірче товариство – це товариство з додатковою відповідальністю, яке здійснює представницьку діяльність відповідно до договору, укладеного з довірцями майна щодо реалізації їх прав власників.

Вивчення теми необхідно продовжити розглядом форм об'єднань підприємств в Україні. Відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні» підприємство має право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Формами об'єднань підприємств в Україні є:

- асоціація – це договірне об'єднання, яке створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу й комерційну діяльність будь-якого з її учасників;
- корпорація – це договірне об'єднання, яке створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- консорціум – це тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети;
- концерн – це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців;
- холдингова компанія – це господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більше господарюючих суб'єктів;
- промислово-фінансова група – це об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, яке створюється за рішенням уряду країни на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

В межах теми, слід детальніше розглянути специфіку побудови системи

адміністрування на різних за видами підприємствах:

1. Приватне підприємство, засноване на власності фізичної особи.
2. Колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу.
3. Господарче товариство.
4. Підприємство, яке засновано на власності об'єднання громадян.
5. Комунальне підприємство, засноване на власності відповідної територіальної громади.
6. Державне підприємство, засноване на державній власності, в тому числі казенне підприємство.
7. Спільне підприємство.

Основні поняття:

акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, командитне товариство, довірче товариство, асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група

Питання для контролю знань з теми 4:

1. Дайте міжнародну класифікацію підприємств за різними ознаками.
2. Проведіть порівняльну характеристику системи адміністративного управління у різних видах господарських товариств.
3. Що таке товариство? Перерахуйте його переваги та недоліки.
4. Дайте характеристику об'єднань підприємств в країнах з розвинутими ринковими відносинами (асоціація, концерн, консорціум, картель, синдикат, пул, трест, холдинг, промислово-фінансова група).
5. Назвіть особливості системи адміністрування на приватних та державних підприємствах.
6. Які вимоги пред'являються до засновників спільного підприємства?

Тема 5. Адміністрування основних підсистем підприємства

Основними підсистемами на підприємстві, які потребують особливої уваги в процесі адміністрування вважаються: фінанси, маркетинг, виробництво, збут, персонал.

Вивчення теми передбачає розгляд сутності терміну «**маркетинговий менеджмент**». Це широкий комплекс заходів стратегічного та тактичного характеру, спрямований на ефективне здійснення ринкової поведінки організації та досягнення її основної мети – забезпечення сталого та всебічного успіху у споживачів товарів та послуг при нормальній доходності та прибутковості її основної діяльності.

Управляти маркетингом означає: правильно ставити цілі маркетингу (оптимально погоджувати науково-виробничий, збутовий та сервісний потенціал організації з можливостями ринкової ситуації); планувати всі заходи маркетингу та ефективно організовувати їх здійснення для досягнення

поставлених цілей; своєчасно здійснювати оперативне втручання в перебіг маркетингових процесів у зв'язку із змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; ефективно контролювати, аналізувати та оцінювати весь перебіг маркетингу в організації; стимулювати ефективну роботу всього персоналу, зайнятого в маркетингу.

Важливим аспектом вивчення теми є розгляд теоретичних засад організації системи адміністрування маркетингу, тобто структурної побудови управління маркетинговими функціями, що встановлюють підпорядкованість та відповідальність за виконання тих чи інших завдань. Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить, що структура створюваних маркетингових служб повинна забезпечувати такі умови функціонування:

- гнучкість, мобільність та адаптивність системи;
- відносну простоту структури;
- відповідність масштабів маркетингової служби ступеню її ефективності та обсягу продажів;
- відповідність структури специфіці асортименту продукції та послуг;
- відповідність організаційної структури числу та обсягу ринків збуту та їх характеристикам;
- централізацію стратегічного управління в спеціалізованих підрозділах на вищому рівні керівництва (управління, відділи, комітети, комісії).

Вивчення теми передбачає розгляд особливостей управління виробничими ресурсами підприємства. При цьому слід мати на увазі, що до **виробничих ресурсів** належать виробничі фонди (основні засоби та обігові кошти) – майно підприємства, робоча сила та інформація.

Для прийняття рішень у сфері ресурсів, продукції та фінансів менеджерам треба мати характеристику стану майна підприємства на певну дату. Для характеристики майна і джерел його придбання будується баланс підприємства. Цей документ дозволяє зробити загальну оцінку майна і виділити в його складі обігові (мобільні) та необоротні (імобілізовані) кошти.

До складу основних фондів належать засоби виробництва, які використовуються в господарській діяльності більше року і мають вартість, не меншу від встановленої державою межі: будівлі; споруди; автомобільний транспорт; меблі; побутові, електричні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти; (офісне) обладнання; виробниче устаткування.

До складу обігових засобів входять обігові кошти та предмети короткострокового використання, які мають вартість, меншу за встановлену законодавчу межу.

Сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, покупні напівфабрикати і комплектуючі вироби, запасні частини, тара, що використовується для пакування і транспортування продукції (товарів), інші матеріальні ресурси відображаються в обліку і звітності за їх фактичною закупівельною вартістю.

Фактична закупівельна вартість матеріальних ресурсів визначається, виходячи з витрат на їх придбання та включаючи сплату процентів за придбання в кредит, наданий постачальником цих ресурсів, націнки (надбавки),

комісійні винагороди, сплачені постачальницьким і зовнішньоекономічним організаціям, вартість послуг товарних бірж, митні збори, витрати на транспортування, зберігання і доставку, що здійснюються сторонніми організаціями (за мінусом ПДВ за цими операціями).

Готова продукція відображається у звітності за фактичною виробничою собівартістю, що складається з витрат, пов'язаних з використанням основних засобів, сировини, матеріалів, палива, енергії, трудових ресурсів та інших витрат на виробництво продукції.

Матеріальні витрати за міжнародним обліком у практиці роботи підприємств різних форм власності можуть мати різні варіанти оцінки: за цінами постачальників з виділенням сум транспортно-заготівельних витрат; за планово-обліковими цінами з відокремленням різниці між плановою і фактичною собівартістю; за фактичною собівартістю.

В межах теми потрібно акцентувати увагу на вивченні особливостей управління фінансовими ресурсами підприємства. **Фінансовий менеджмент** – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів. Головна мета фінансового менеджменту полягає в забезпеченні максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах; раціональному використанні ресурсів з метою створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу.

Менеджери повинні постійно контролювати фінансові операції підприємства, проводити аналіз та планування фінансової діяльності, раціонально управляти активами та пасивами фірми з метою забезпечення ефективного використання наявних ресурсів підприємства та недопущення банкрутства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовують певну групу показників:

1) показники ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, або коефіцієнт покриття; коефіцієнт миттєвої оцінки; коефіцієнт абсолютної ліквідності; показники ліквідності дебіторської заборгованості – середній період інкасації, тривалість дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості; коефіцієнт використання матеріальних ресурсів; коефіцієнт маневреності);

2) показники платоспроможності (коефіцієнт платоспроможності; коефіцієнт заборгованості; співвідношення власного капіталу до довгострокових зобов'язань; коефіцієнт кратності процентів; співвідношення грошових потоків та процентів за кредит);

3) показники прибутковості (коефіцієнт окупності інвестицій; прибутковість інвестицій у фірму; коефіцієнт прибутковості власного капіталу; коефіцієнт прибутковості активів; коефіцієнт прибутковості реалізації; рентабельність продукції);

4) показники ефективності використання активів (оборотність основних засобів; оборотність активів).

Важливим аспектом вивчення теми є розгляд засад управління товарними ресурсами підприємства. Найсучасніший підхід до управління товарними ресурсами – застосування *логістики*. За даними досліджень у галузі маркетингу і логістики, проведеними В. Стюартом, застосування концепції комерційної логістики на промисловому підприємстві дає: скорочення кількості продажу «втрачених» у результаті відсутності запасів необхідної продукції за рахунок точного розміщення запасів і контролю над ними; скорочення циклу «обслуговування споживача»; зміцнення й закріплення зв'язків постачальника зі споживачем; можливість більше уваги приділяти попиту; більш ефективно і прибутково конкурувати на окремих ринках.

Вивчення теми потребує також розгляду основних аспектів адміністрування збуту та товаропросування.

Основна функція збуту – доведення товару до кінцевого споживача. Підприємство повинне прагнути звести витрати на збут до мінімуму, заздалегідь опрацювавши такі питання маркетингу, як визначення потреб покупців, розробка і випуск необхідних товарів, встановлення прийнятної ціни, розповсюдження відомостей про переваги товару.

Завдання збутової політики полягають в наступному:

- виявити або уточнити смаки і переваги споживачів;
- добитися виграшу в конкурентній боротьбі за рахунок пристосування збутової мережі до запитів споживачів, створення для них максимальних зручностей до, під час і після придбання товару;
- продовжити процес виробництва, беручи на себе доопрацювання товару і його підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування, дозбирання).

Методи збуту товарів у внутрішньому та міжнародному маркетингу поділяються на:

1) Прямий (безпосередній) збут, який передбачає, що виробник продукції вступає у безпосередні відносини з її споживачами і не вдається до послуг незалежних посередників.

2) Непрямий збут, який передбачає, що виробник товарів користується послугами різного роду незалежних посередників.

3) Комбінований (змішаний) збут, при якому виробник використовує поєднання як прямого, так і непрямого методів збуту.

В процесі розгляду теми необхідно виходити з того, що визначальним чинником в будь-якій підсистемі адміністрування на підприємстві є *людський фактор*. Функції впливу на людську складову підприємства покладаються на кадрову службу.

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби.

Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як розвиток поведінкової економіки, зміна системи цінностей людини, прискорення інформаційних потоків, безперервний професійний та соціальний розвиток.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.5.1.

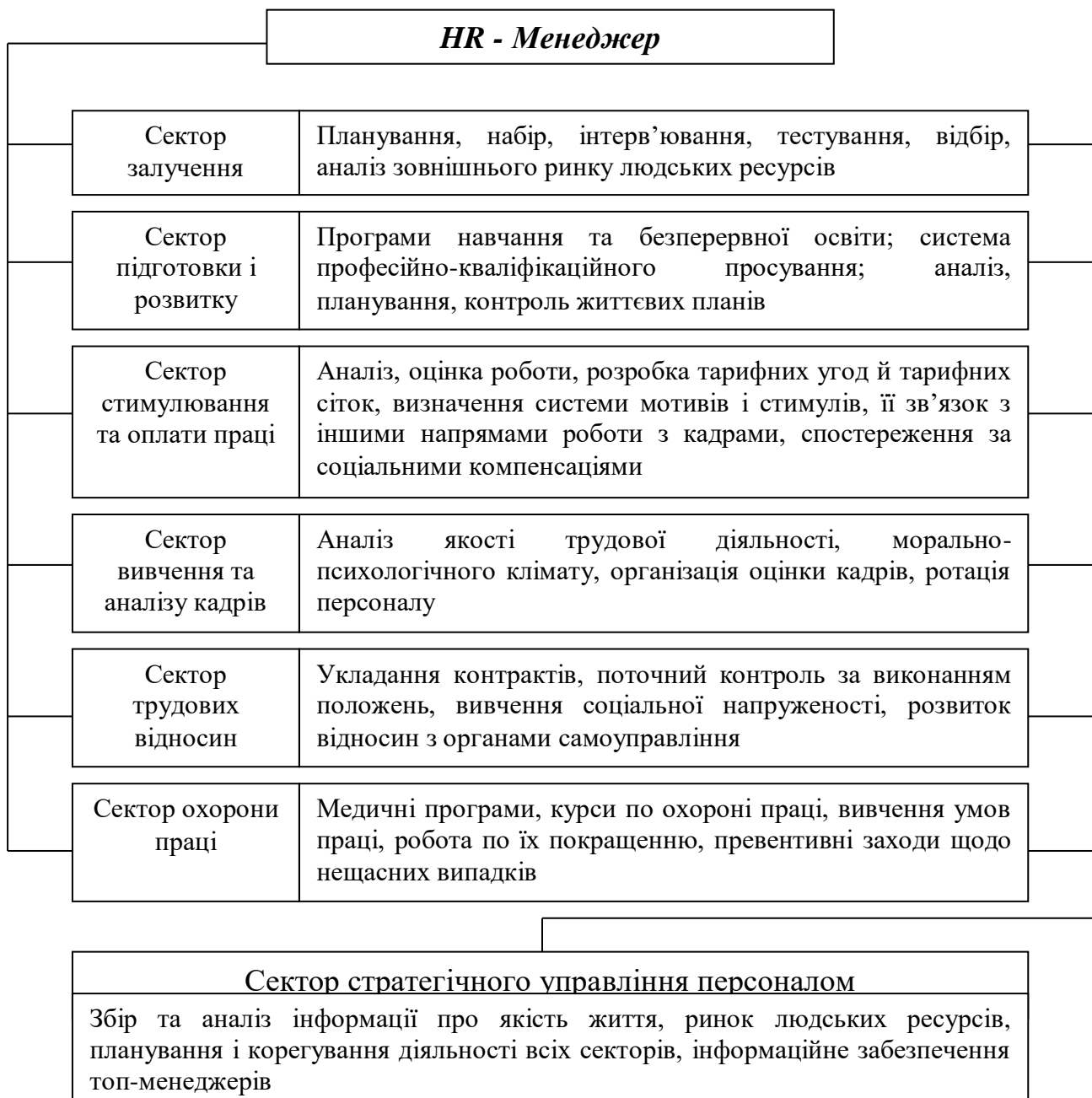


Рис. 5.1. Типова організаційна структура служби управління персоналом

Основними функціями кадрової служби підприємства є наступні:

1. Забезпечення персоналом: визначення потреби в працівниках, пошук фахівців, укладання контрактів, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, припинення контрактів, залучення і пересування персоналу.

2. Професійний розвиток працівників.

3. Побудова системи стимулювання та компенсаційних виплат, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці і структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.

4. Виявлення соціальної напруженості в колективі та створення сприятливого мотиваційного клімату.

Кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

В теперішній час вищезазначені функції покладаються на HR-менеджера.

Головні вимоги до HR-менеджера полягають у наступному:

- моніторинг ринку праці;
- досвід складання річних планів і бюджетування;
- ведення кадрового діловодства;
- організація роботи відділу управління персоналом;
- робота із ЗМІ – розміщення вакансій;
- впровадження і управління корпоративною ідеологією;
- організація співбесід з безпосередніми керівниками;
- укладення договорів, ведення переговорів;
- визначення поточних потреб підприємства в фахівцях;
- розробка корпоративної політики і стандартів стосовно персоналу;
- розробка освітніх програм, організація і проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів;
- комплексне управління персоналом компанії;
- формування корпоративної культури і внутрішнього PR;
- дослідження морально-психологічного клімату в колективі.

При вивченні теми слід підкреслити, що структура кадрової служби визначається її функціями та орієнтована на поставленні завдання.

Основні поняття:

маркетинговий менеджмент, виробничі ресурси, фінансовий менеджмент, фінансова стійкість підприємства, логістика, товарні запаси, збутова діяльність, товаропросування, HR-менеджмент

Питання для контролю знань з теми 5:

1. Назвіть основні підсистеми адміністрування на підприємстві.
2. Розкрийте сутність маркетингового менеджменту.

3. Назвіть основні вимоги до системи адміністрування маркетингового менеджменту.
4. Що відноситься до виробничих ресурсів?
5. Яка головна мета фінансового менеджменту?
6. Назвіть особливості системи адміністрування фінансових ресурсів підприємства.
7. Які показники характеризують фінансову стійкість підприємства?
8. Охарактеризуйте головні функції логістики.
9. В чому полягають завдання збутової політики?
10. Проведіть порівняльну характеристику методів збуту.
11. Охарактеризуйте складові елементи HR-менеджменту.

Тема 6. Основи побудови антикризової системи адміністрування на підприємстві

В процесі опрацювання питань теми значну увагу слід приділити вивченню мети і завдань антикризового управління. При цьому необхідно чітко розуміти, що *управління в кризовій ситуації* – процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволяє керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед підприємством. В свою чергу, *антикризове управління* спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Окремого вивчення потребують фактори антикризового управління.

Виділяють такі основні фактори ефективності антикризового управління: професіоналізм і спеціальна підготовка, методологія розробки ризикованих рішень, аналіз ситуації та прогнозування тенденцій, оперативність і гнучкість управління, система моніторингу, людський фактор, стратегія та якість антикризових програм.

Розглядаючи питання побудови антикризової системи адміністрування на підприємстві необхідно засвоїти, що антикризове управління характеризується певною технологією. На вибір технології чинять вплив фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона допускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Технологія антикризового управління, як правило, складається з

наступних етапів: створення спеціалізованої робочої групи, перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління, розробка управлінських рішень антикризового характеру, створення системи реалізації управлінських рішень, оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності підприємства, розробка заходів прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Особливу увагу в процесі розгляду теми потрібно приділити вивченню діагностики криз. Слово «діагностика» від слова «діагноз» у перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. *Діагноз* – це конкретний, цілком визначений фіксований в часі стан, що має адресну прив'язку, об'єкт аналізу. Можливість встановити діагноз нам дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. *Діагностика* – визначення стану об'єкта, за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць». Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їх реалізації.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відбити специфіку конкретного об'єкта з обліком факторів, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це, насамперед, побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно допускає порівняння стану обраного об'єкта з нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер – позитивний чи негативний.

Центральне питання в діагностуванні складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів ускладнень. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді, сприяє скороченню кількості факторів впливу.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління. Інформацію можна збирати і неформально. У ході спостережень важливо бачити розходження між релевантною (доречною) і недоречною інформацією й уміти відокремлювати одну від іншої.

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом.

Основні поняття:

криза, управління в кризовій ситуації, антикризове управління, технологія антикризового управління, діагноз, діагностика, санація

Питання для контролю знань з теми 6:

1. Розкрийте сутність поняття «криза».
2. Проведіть порівняльну характеристику видів криз.
3. Назвіть особливості управління в кризовій ситуації.
4. В чому специфіка антикризового управління?
5. Назвіть фактори антикризового управління.
6. З яких етапів складається технологія антикризового управління?
7. Охарактеризуйте процес діагностики об'єкту управління.

Тема 7. Діагностика системи адміністрування на підприємстві

Вивчаючи дану тему, необхідно засвоїти, що діагностика, як спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць, відноситься до методів непрямих вимірів. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають визначенню, звичайно недоступні для безпосереднього спостереження і виміру. Тому варто вимірювати не їхні параметри, а параметри процесів, які породжуються елементами цих систем і доступні для вимірів.

Діагностика як процес характеризується об'єктом, метою, завданням та методами.

Об'єктом діагностики може бути підприємство як система в цілому, або будь-яка підсистема підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, збут, персонал та інш.).

Мета діагностики – встановити стан об'єкта завдяки реалізації комплексу процедур.

Завдання діагностики полягає у прийнятті управлінських рішень, які спрямовані на налагодження роботи всіх елементів системи та способів їх реалізації та мінімізацію впливу шкідливих відхилень критеріальних значень.

Треба мати на увазі, що найбільш розповсюдженими методами діагностики є наступні:

- аналітичні, що ґрунтуються на безконтактних методах за допомогою статистичної інформації, використання комплексного економічного аналізу;
- експертні, що ґрунтуються на узагальненні оцінок та інформації, що представлені експертами контактними методами;
- динамічне програмування – обчислювальний метод вирішення завдань управління з використанням математичних моделей;
- лінійне програмування – математичний метод, який ґрунтується на оптимізації досягнень кількісно визначеної цілі.

Діагностика підприємства як соціально-економічної системи здійснюється за наступними напрямками: вивчення соціально-економічних систем як об'єктів діагностики; побудова і вивчення відповідних моделей соціально-економічних систем; дослідження діагностичних систем і їхніх зв'язків з об'єктом діагностики. Ці напрями відрізняються як за безпосереднім

предметом дослідження, так і за методами.

Перший напрям діагностики пов'язаний з розробкою методів вирішення таких задач:

- вивчення умов функціонування і станів виробничих соціально-економічних систем;
- вивчення елементів систем і зв'язків між ними;
- вивчення можливих станів системи;
- аналіз можливостей проведення дослідження ознак, що характеризують стан системи;
- збір і обробка статистичних матеріалів, що дозволяють визначити розподіл ймовірностей можливих станів системи (діагнозу), а також закономірності прояву ознак;
- збір експериментальних даних про витрати, які пов'язані зі здійсненням дослідження виробничих соціально-економічних систем.

Другий напрям діагностики в управлінні пов'язаний з побудовою моделей соціально-економічних систем і процесів діагностики і, отже, з аналізом таких основних задач:

- розробка методів діагностування кризи і причин, що породжують її в соціально-економічних системах;
- розробка правил побудови моделей, що дозволяють визначити стан соціально-економічних систем.

Третій напрям діагностики припускає аналіз існуючих діагностичних систем, виявлення принципів їхньої побудови і розробку методів рішення, оцінку оптимальності. Цей напрямок має важливу теоретичну і практичну значущість, оскільки він пов'язаний з розробкою критеріїв інформативності показників, що характеризують стан системи, аналізом способів діагностики, побудовою відповідного діагностичного процесу.

В процесі вивчення теми, слід особливу увагу приділити видам діагностики. Враховуючи те, що адміністрування на підприємстві, спрямоване на інтенсифікацією виробництва, переорієнтацією підприємства на першочергове та повне використання чинників економічного зростання та запити споживачів, подальший розвиток отримала **управлінська діагностика**. Цим терміном характеризують дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту. Діагностика в цьому контексті розглядається як перший етап процесу удосконалення управління, внаслідок якого визначаються та формулюються завдання, що підлягають вирішенню.

Економічна діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання. Завдання економічної діагностики полягає у визначенні: оцінки стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації; оцінки режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі – стабільності роботи підприємства; можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи зі структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність

підприємства; оцінки можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства. Таким чином, економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління.

Бізнес-діагностика – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємств.

Виділяють діагностику оперативну та стратегічну.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, насамперед, фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризику, що властиві його діяльності.

Мета проведення **стратегічної діагностики** – оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища.

Основні поняття:

діагностика, аналітична діагностика, експертна діагностика, лінійне програмування, динамічне програмування, управлінська діагностика, бізнес-діагностика, економічна діагностика

Питання для контролю знань з теми 7:

1. Розкрийте сутність поняття «діагностика».
2. В чому полягають завдання діагностики?
3. Проведіть порівняльну характеристику напрямів діагностики.
4. Назвіть особливості управлінської діагностики.
5. В чому специфіка бізнес-діагностики?
6. Назвіть методи діагностики.
7. З яких етапів складається процес діагностики?

5. ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1) Детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми:
- a) стратегія;
 - b) місія;
 - c) політика;
 - d) тактика;
 - e) бачення.
- 2) Конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:
- a) стратегічний план;
 - b) місія;
 - c) довгострокова ціль;
 - d) прогноз;
 - e) кадрова політика.
- 3) Формулювання місії має охоплювати:
- a) завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
 - b) зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
 - c) культуру організації, тобто який робочий клімат існує в середині фірми і яких людей він приваблює;
 - d) конкурентні переваги;
 - e) всі відповіді правильні.
- 4) Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації:
- a) аналіз зовнішнього середовища;
 - b) аналіз внутрішнього середовища;
 - c) прогнозування;
 - d) реалізація стратегії;
 - e) планування.
- 5) Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:
- a) своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;
 - b) розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
 - c) розробити стратегію, яка дозволить організації досягнути цілей;
 - d) перетворити потенційні загрози на вигідні можливості;
 - e) всі відповіді правильні.
- 6) До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:
- a) митна, кредитна політика місцевої влади;
 - b) рівень зайнятості, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, стабільність валюти;
 - c) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;
 - d) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів;
 - e) всі відповіді правильні.
- 7) До політичних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:

- a) середньорічний темп інфляції, рівень розвитку фінансової системи держави;
- b) показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності країни, дефіцит бюджету країни;
- c) угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами, нормативні акти місцевих органів влади й уряду;
- d) життєві цикли різних товарів і послуг, рівень доходів населення;
- e) всі відповіді правильні.

8) До ринкових чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища належать:

- a) легкість виходу на ринок, рівень конкуренції, життєві цикли різних товарів і послуг;
- b) кредитна політика місцевих органів влади, дефіцит бюджету;
- c) середньорічний темп інфляції, платіжний баланс країни;
- d) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів;
- e) всі відповіді правильні.

9) Чинники зовнішнього середовища, які містять багато характеристик, що впливають безпосередньо на ефективність роботи організації, і їх аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити стратегію організації та закріпити її позиції на ринку:

- a) соціальні чинники;
- b) чинники конкуренції;
- c) економічні чинники;
- d) ринкові чинники;
- e) організаційні чинники.

10) Аналіз цих чинників набув важливого значення для вітчизняних організацій після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю:

- a) ринкові чинники;
- b) міжнародні чинники;
- c) чинники конкуренції;
- d) технологічні чинники;
- e) організаційні чинники.

11) Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації:

- a) внутрішній аудит;
- b) аналіз зовнішнього середовища;
- c) аналіз внутрішнього середовища;
- d) PEST-аналіз;
- e) всі відповіді правильні.

12) Підсистема організації, яка охоплює технологію виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства, здійснення досліджень і нових розробок:

- a) організаційна;
- b) фінансова;
- c) виробнича;
- d) маркетингова;
- e) всі відповіді правильні.

13) Підсистема організації, яка включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових потоків фірми:

- a) фінансова;
- b) маркетингова;

- c) організаційна;
- d) виробнича;
- e) технологічна.

14) Сфера внутрішнього середовища організації, яка складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, наймання, навчання персоналу, оцінка результатів праці і стимулювання:

- a) кадрова;
- b) виробнича;
- c) організаційна;
- d) маркетингова;
- e) технологічна.

15) Сфера внутрішнього середовища організації, яка містить комунікаційні процеси, організаційну структуру, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування:

- a) кадрова;
- b) маркетингова;
- c) організаційна;
- d) виробнича;
- e) технологічна.

16) Метод, який дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії:

- a) SWOT-аналіз;
- b) PEST-аналіз;
- c) “мозковий штурм”;
- d) матриця БКГ;
- e) внутрішній аудит.

17) За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:

- a) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- b) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- c) активну, пасивну стратегію;
- d) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію;
- e) всі відповіді правильні.

18) За стадією “життєвого циклу” підприємства розрізняють:

- a) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- b) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- c) активну, пасивну стратегію;
- d) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію;
- e) всі відповіді правильні.

19) За характером поведінки організації на ринку розрізняють:

- a) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- b) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- c) активну, пасивну стратегію;
- d) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію;
- e) всі відповіді правильні.

20) Активна стратегія характеризується:

- a) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
- b) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- c) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
- d) використанням вже перевірених управлінських рішень і методів;
- e) правильної відповіді немає.

21) Пасивна стратегія характеризується:

- a) постійним розширенням діяльності;
- b) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- c) оборонною стратегією;
- d) правильно п. b) та c);
- e) правильної відповіді немає.

22) Основні підсистеми розробки стратегії поведінки фірми на ринку (за М.Портером):

- a) лідерство у мінімізації витрат виробництва;
- b) спеціалізація у виробництві продукції;
- c) фіксація сегменту ринку;
- d) концентрація зусиль фірми на ринку;
- e) всі відповіді правильні.

23) Лідерство у мінімізації витрат виробництва передбачає, що:

- a) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
- b) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво;
- c) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
- d) фірма має здійснювати маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
- e) всі відповіді правильні.

24) Сфера вироблення стратегії, яка пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції передбачає, що:

- a) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
- b) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
- c) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
- d) всі відповіді правильні;
- e) правильної відповіді немає.

25) Сфера вироблення стратегії, яка пов'язана з фіксацією сегменту ринку і концентрацією зусиль на ньому передбачає, що:

- a) організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції;
- b) фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво;
- c) фірма не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкурентній продукції;
- d) фірма має здійснювати маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції;
- e) всі відповіді правильні.

26) Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу називають:

- a) базисними;

- b) ринковими;
- c) інтегрованими;
- d) корпоративними;
- e) креативними.

27) До стратегій концентрованого зростання належать стратегії, які пов'язані зі зміною:

- a) продукції та ринку;
- b) становища фірми у галузі;
- c) ринку, продукції, галузі;
- d) галузі;
- e) технології.

28) Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:

- a) стратегія концентрованого зростання;
- b) стратегія інтегрованого зростання;
- c) стратегія диверсифікованого зростання;
- d) стратегія скорочення;
- e) стратегія розвитку ринку.

29) Стратегія, яка спрямована на зростання фірми за рахунок придбання постачальників або підсиленню контролю за ними, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками:

- a) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- b) стратегія вертикальної інтеграції;
- c) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- d) стратегія розвитку ринку;
- e) стратегія концентрованого зростання.

30) Стратегія, яка проявляється у придбанні структур, які знаходяться між фірмою та споживачем, або у контролі над ними, тобто контролі над системою розподілу та продажу:

- a) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- b) стратегія вертикальної інтеграції;
- c) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- d) стратегія розвитку ринку;
- e) стратегія концентрованого зростання.

31) Стратегії бізнесу, які реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цією продукцією в межах цієї галузі:

- a) стратегії концентрованого зростання;
- b) стратегії інтегрованого зростання;
- c) стратегії диверсифікованого зростання;
- d) стратегії скорочення;
- e) стратегії розвитку ринку.

32) Стратегія, що базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нової продукції, при цьому виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з його можливостей (уже опанований ринок, використання технології тощо):

- a) стратегія розвитку ринку;
- b) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- c) стратегія централізованої диверсифікації;

- d) стратегія вертикальної інтеграції;
- e) стратегія концентрованого зростання.

33) Стратегія, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології, що відрізняється від існуючої (при цьому нова продукція має бути зорієнтована на старих клієнтів):

- a) стратегія вертикальної інтеграції;
- b) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- c) стратегія централізованої диверсифікації;
- d) стратегія розвитку ринку;
- e) стратегія концентрованого зростання.

34) Стратегія, яка полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва технологічно нової продукції, яку реалізують на нових ринках:

- a) стратегія розвитку ринку;
- b) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- c) стратегія централізованої диверсифікації;
- d) стратегія конгломератної диверсифікації;
- e) стратегія концентрованого зростання.

35) Стратегії бізнесу, які реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці:

- a) стратегії концентрованого зростання;
- b) стратегії інтегрованого зростання;
- c) стратегії диверсифікованого зростання;
- d) стратегії скорочення;
- e) стратегії розвитку ринку.

36) Основні кроки процесу відбору стратегії:

- a) усвідомлення поточної стратегії, проведення аналізу портфеля продукції;
- b) вибір стратегії фірми, оцінка вибраної стратегії;
- c) розробка, вибір та оцінка стратегії;
- d) проведення SWOT-аналізу;
- e) правильно a) та b).

37) Внутрішній чинник, за яким оцінюється стан, в якому знаходиться організація:

- a) цілі фірми;
- b) виробнича стратегія;
- c) рівень і ступінь концентрації зусиль у питаннях наукових розробок;
- d) кадровий потенціал;
- e) всі відповіді правильні.

38) Основний критерій оцінки вибраної стратегії:

- a) стратегія має відповідати цілям організації;
- b) стратегія має відповідати кваліфікації працівників;
- c) стратегія має відповідати зобов'язанням фірми;
- d) стратегія має відповідати періоду, протягом якого відбуватимуться зміни;
- e) стратегія має відповідати кадровій політиці фірми.

39) Якщо стратегія відповідає цілям організації, то подальшу її оцінку здійснюють у таких напрямках:

- a) відповідність обраної стратегії політичній ситуації;
- b) відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища, потенціалу та можливостям фірми, прийнятність ризику, закладеного в стратегії;
- c) реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії;
- d) відповідність фінансовим ресурсам фірми;
- e) всі відповіді правильні.

40) Виконання стратегії спрямовано на вирішення завдань щодо:

- a) встановлення пріоритету серед адміністративних завдань;
- b) встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами в середині організації;
- c) вибору та узгодження із виконуваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією;
- d) визначення принципів кадрової політики;
- e) всі відповіді правильні.

41) Встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами в середині організації має бути досягнуто за такими характеристиками:

- a) структура організації;
- b) система мотивування та стимулювання;
- c) кваліфікація робітників та менеджерів;
- d) норми та правила поведінки персоналу;
- e) всі відповіді правильні.

42) Фундаментальні зміни в організації передбачають внесення змін в:

- a) місію та організаційну культуру;
- b) систему мотивування та оплати праці;
- c) норми та правила поведінки;
- d) функціональні стратегії;
- e) кадрову політику.

43) За розробку і вибір стратегії відповідає:

- a) вище керівництво компанії;
- b) керівники функціональних служб;
- c) керівник планово-економічного відділу;
- d) керівники всіх рівнів управління;
- e) кадрова служба підприємства.

44) В заходах по реалізації стратегії приймають участь:

- a) вище керівництво підприємства;
- b) менеджери всіх рівнів управління і робітники підприємства;
- c) керівники всіх функціональних служб;
- d) кадрова служба підприємства;
- e) всі бажаючі.

45) Об'єкт головної уваги керівництва підприємств при стратегічному управлінні:

- a) оцінка змін зовнішнього середовища та адаптація до них;
- b) пошук можливостей в конкурентній боротьбі;
- c) система мотивування та оплати праці;
- d) норми та правила поведінки персоналу;
- e) правильно a) та b).

46) При стратегічному управлінні найважливішими критеріями ефективності управління є:

- a) забезпечення прибутковості;
- b) раціональне використання виробничого потенціалу;
- c) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни в оточенні;
- d) обсяг виробництва товарів та послуг;
- e) підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

47) Стратегія, яка розповсюджується на всю компанію, охоплює всі напрямки її діяльності:

- a) корпоративна;
- b) ділова;
- c) функціональна;
- d) операційна;
- e) інноваційна.

48) Розробка корпоративної стратегії для підприємства передбачає:

- a) дії по визначенню межі напрямків диверсифікації;
- b) заходи по покращенню загальних показників роботи в тих галузях, в яких вже працює підприємство;
- c) встановлення інвестиційних пріоритетів;
- d) спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності;
- e) всі відповіді правильні.

49) Джерела конкурентних переваг низького рангу:

- a) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- b) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- c) масштаб виробництва, патентована технологія;
- d) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення;
- e) всі відповіді правильні.

50) Джерела конкурентних переваг високого рангу, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:

- a) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- b) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- c) масштаб виробництва, патентована технологія;
- d) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення;
- e) всі відповіді правильні.

51) Особливі покращені умови для ведення бізнесу, які визначені багатомірними показниками в інноваційній та високотехнологічній індустрії, називаються:

- a) креативним кліматом;
- b) інвестиційною привабливістю;
- c) економічним потенціалом;
- d) креативним реінженірингом;
- e) креативним стимулюванням.

52) Термін, який визначає вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікований по типу взаємодіючих суб'єктів (юридичні особи, котрі працюють не на кінцевого споживача, а на такі ж самі компанії як і вони, тобто на інший бізнес), називається:

- a) допоміжним підприємством;
- b) креативним агентом;
- c) креативною моделлю B2B;
- d) креативним механізмом;
- e) конкурентною допомогою.

53) Сукупність методів, засобів і процедур в науковій практиці креатології, об'єктом дослідження якої є творча діяльність талановитої особистості, а суб'єктом – процес гармонізації існуючих парадигм суспільного пізнання, називається:

- a) методикою креатології;
- b) методом креатології;
- c) механізмом креатології;
- d) методологією креатології;
- e) модифікацією креатології.

54) Сфера людського пізнання, що відноситься до області творчого особистісного пізнання та визначає можливість несвідомого отримання безпосередніх знань, називається:

- a) інтуїтивним пізнанням в креатології;
- b) інтуїтивною свідомістю в креатології;
- c) інтуїтивною інновацією в креатології;
- d) інтуїтивним засобом в креатології;
- e) інтуїтивною моделлю креатології.

55) Міркування, формуючі вихідне поняття, що надають попередні відомості про предмет, об'єкт, мету, завдання в системі раціональних креативних знань, називаються:

- a) апофактичністю;
- b) пролегоменами;
- c) тегами;
- d) креативними судженнями;
- e) інноватикою.

56) Інтелектуальне явище – центральний момент креативного процесу, суть якого полягає в раптовому розумінні знаходження виходу з проблеми, називається:

- a) аутсорсингом;
- b) ребрендингом;
- c) креативним аналізом;
- d) креативним дослідженням;
- e) інсайтом.

57) Цілісна стійка творча система, конкретне якісне та неординарне наповнення якої слугує її характерною відмінною ознакою, називається:

- a) креативним процесом;
- b) креативним укладом;
- c) креативним моделюванням;
- d) креативним спостереженням;
- e) креативною системою.

58) Процес зняття обмежень інтелектуальної діяльності в умовах інформатизації та мережевих технологій з метою отримання доходу або інших переваг, називається:

- a) інтелектуальною інноватикою;
- b) економічною модернізацією;
- c) креативною глобалізацією бізнесу;
- d) креативним перетворенням;
- e) креативною технологією.

59) Інноваційна теорія, яка безпосередньо вивчає розвиток економічної теорії з позиції діалектичного пізнання оновленої цивілізації, називається:

- a) креативною інноватикою;

- b) глобалізаційною теорією;
- c) інтелектуальною економікою;
- d) інноваційною моделлю;
- e) системною теорією.

60) Залучення і використання творчого потенціалу нації в процесі створення технічно і технологічно нових продуктів, називається:

- a) креативною домінантою;
- b) креативною рецесивною;
- c) креативною складовою;
- d) креативною компонентою;
- e) креативною частиною.

61) Побудова відповідної інфраструктури, яка б задовольняла створення організаційних умов для творчої діяльності на основі економічної зацікавленості, захисту прав інтелектуальної власності, конституційних гарантій суспільства на об'єкти права інтелектуальної власності, називається:

- a) методичною складовою креатології;
- b) організаційною складовою креатології;
- c) практичною складовою креатології;
- d) допоміжною складовою креатології;
- e) додатковою складовою креатології.

62) Особлива діяльність, характерною ознакою якої є відсутність алгоритму, а кінцевим результатом – продукт, який має об'єктивну або суб'єктивну новизну, називається:

- a) креативною наукою;
- b) креативним дослідженням;
- c) креативною практикою;
- d) креативним процесом;
- e) креативною діяльністю.

63) Галузь знань, яка вивчає теорію і практику функціонування ринкових структур, механізмів взаємодії суб'єктів економічної діяльності, пов'язаних з інтелектуальним, творчим та особистісним капіталом, називається:

- a) креативною інноватикою;
- b) креативною наукою;
- c) креативною економікою;
- d) креатологією;
- e) креативною систематикою.

64) До технологічних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:

- a) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- b) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- c) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- d) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- e) всі відповіді правильні.

65) До виробничих переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства

належить:

- a) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- b) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- c) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- d) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- e) всі відповіді правильні.

66) До збутових переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:

- a) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- b) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- c) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- d) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- e) всі відповіді правильні.

67) До маркетингових переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:

- a) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- b) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- c) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- d) привабливий дизайн та упаковка, гарантії для споживачів, різноманіття моделей/видів продукції;
- e) всі відповіді правильні.

68) До професійних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:

- a) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- b) низька собівартість продукції, якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей;
- c) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- d) компетентність у сфері дизайну, спроможність (вміння) проводити ефективну рекламу, рівень оволодіння певною технологією;
- e) всі відповіді правильні.

69) До організаційних переваг, на використанні яких може базуватись стратегія підприємства належить:

- a) низькі витрати по реалізації, можливість надавати сервісні послуги;
- b) рівень інформаційних систем, значний досвід роботи і ноу-хау в сфері менеджменту;
- c) можливість інновацій у виробничі процеси, можливість розробки нових товарів, рівень опанування існуючих технологій;
- d) компетентність у сфері дизайну, спроможність (вміння) проводити ефективну рекламу, рівень оволодіння певною технологією;
- e) всі відповіді правильні.

70) До стратегічних переваг стратегії вертикальної інтеграції відноситься:

- a) зменшення залежності підприємства від постачальників;
- b) перетворення постачання із витратного в прибутковий процес, якщо воно організується дочірніми структурами;
- c) більш чітка і якісна система розподілу продукції підприємства;
- d) система збуту продукції за нижчими цінами для споживачів;
- e) всі відповіді правильні.

71) Стратегічними обмеженнями вертикальної інтеграції є:

- a) збільшення капіталовкладень у власні дочірні структури, зацікавленість в захисті власних інвестицій і тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- b) обмеження свободи вибору постачальників;
- c) необхідність різноманітних здібностей, знань і навичок для вищих менеджерів інтегрованого підприємства;
- d) зменшення виробничої мобільності підприємства;
- e) всі відповіді правильні.

72) Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- a) школи наукового управління;
- b) процесного підходу до управління;
- c) адміністративної школи управління;
- d) поведінкового підходу до управління;
- e) системного підходу до управління.

73) Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- a) взаємозв'язку функцій управління;
- b) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- c) шляхів прийняття оптимального рішення;
- d) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- e) мотивів поведінки людини в організації.

74) Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- a) взаємозв'язку функцій управління;
- b) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- c) шляхів прийняття оптимального рішення;
- d) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- e) мотивів поведінки людини в організації.

75) Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

- a) класичної теорії організації;
- b) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
- c) сучасної теорії організації;
- d) наукової теорії організації праці;
- e) креативної теорії організації.

76) Поняття “соціальна людина” з'явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:

- a) адміністративної теорії управління;
- b) поведінкового підходу до управління;
- c) ситуаційної теорії менеджменту;
- d) кількісного підходу до управління;
- e) правильної відповіді немає.

77) Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- a) класичної теорії менеджменту;
- b) ситуаційного підходу до менеджменту;
- c) процесного підходу до менеджменту;
- d) поведінкового підходу до менеджменту;
- e) системного підходу до менеджменту.

78) До інтегрованих підходів до управління відносяться:

- a) ситуаційна та системна теорії;
- b) класична та адміністративна теорії;
- c) неокласична та кількісна теорії;
- d) процесна теорія;
- e) правильно a) та d).

79) В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:

- a) школу наукового управління;
- b) адміністративну школу управління;
- c) школу людських стосунків;
- d) кількісну школу;
- e) школу креативної поведінки.

80) До ранніх теорій менеджменту відносяться:

- a) ситуаційна та системна теорії;
- b) адміністративна та наукового управління;
- c) неокласична та кількісна теорії;
- d) процесна та поведінкова теорії;
- e) правильно b) та c).

81) В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

- a) адміністративну та школу наукового управління;
- b) школу організаційної поведінки та людських стосунків;
- c) кількісну та неокласичну школу;
- d) процесну та ситуаційну школу;
- e) школу системного управління.

82) В рамках класичної теорії організації були:

- a) виділені універсальні принципи управління та сформована концепція “ідеальної бюрократії”;
- b) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв’язків;
- c) визначені механізми адаптації організації до оточуючого середовища;
- d) сформована концепція мотивації;
- e) всі відповіді правильні.

83) За результатами своїх досліджень А.Файоль виділив такі основні функції управління:

- a) мотивація, координація, облік, аналіз, контроль;
- b) планування, розпорядництво, мотивація, аналіз, контроль;
- c) мотивація, організація, розпорядництво, координація, контроль;
- d) планування, організація, розпорядництво, координація, лідерство;
- e) планування, організація, розпорядництво, координація, контроль.

84) За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М.Вебер

виділив наступні типи організацій:

- a) адміністративна, ідеальна, традиційна;
- b) механістична, адміністративна, бюрократична;
- c) традиційна, бюрократична, харизматична;
- d) бюрократична, ідеальна, адміністративна;
- e) правильної відповіді немає.

85) Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:

- a) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;
- b) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів;
- c) співвідношення “виходів” до введених факторів;
- d) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- e) всі відповіді правильні.

86) Сутнісний зміст системного підходу до організаційної ефективності:

- a) підкреслення центральної ролі досягнення мети, як критерію для оцінки ефективності;
- b) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища);
- c) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації;
- d) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;
- e) правильно b) та c).

87) Сутність функціонального підходу до визначення ефективності управління:

- a) ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності;
- b) ефективність управління визначається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу;
- c) ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;
- d) ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності;
- e) ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, що зацікавлені у результатах діяльності організації.

88) Підходи до оцінки ефективності управління:

- a) системний та ситуаційний;
- b) функціональний та процесний;
- c) композиційний та організаційний;
- d) часовий та інтегральний;
- e) всі відповіді правильні.

89) Показники результату (ефекту) управлінської праці:

- a) продуктивність управлінської праці;
- b) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;
- c) темпи приросту прибутку;
- d) питома вага витрат на управління в собівартості продукції;
- e) всі відповіді правильні.

90) Департаменталізація – це процес:

- a) розподілу завдань і повноважень по їх виконанню між співробітниками апарату управління;
- b) призначення керівників структурних підрозділів організації;
- c) розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;
- d) групування робіт та видів діяльності у певні блоки;
- e) формування ієрархії управління.

91) Діапазон контролю це:

- a) кількість рівнів управління в організації;
- b) кількість зв'язків між робітниками в даному підрозділі;
- c) кількість менеджерів в організації;
- d) кількість робітників, безпосередньо підпорядкованих даному менеджеру;
- e) всі відповіді правильні.

92) Децентралізація означає:

- a) підвищення рівня розподілу праці в організації;
- b) збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- c) використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- d) передача права прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі;
- e) всі відповіді правильні.

93) Створення комісій являє собою механізм:

- a) вертикальної координації;
- b) горизонтальної координації;
- c) діагональної координації;
- d) доцентрової координації;
- e) правильної відповіді немає.

94) Штабні повноваження – це:

- a) повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- b) повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- c) повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників;
- d) повноваження, що передають право прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі;
- e) повноваження, які дозволяють використовувати більшу кількість правил та норм для регламентації діяльності співробітників організації.

95) Сутність кооптації як стратегії подолання опору змінам:

- a) надання особі, що чинить опір, провідної ролі в прийнятті рішень щодо проведення організаційних змін;
- b) використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації щодо змін для зменшення опору при їх реалізації;
- c) ознайомлення зі змінами поступово, здійсненні тільки необхідних змін, повідомленні про зміни заздалегідь;
- d) "купівля згоди" у осіб, що чинять опір, за допомогою матеріальних стимулів;
- e) немає правильної відповіді.

96) Синергічний ефект - це:

- a) результат трансформаційного процесу в системі;
- b) ефект цілісності;
- c) ієрархія системи;
- d) сукупність зв'язків між елементами системи;
- e) вплив зовнішнього середовища на систему.

97) Місія організації – це:

- a) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі;
- b) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- c) процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз;
- d) компоненти, що непрямо впливають на організацію;
- e) всі відповіді правильні.

98) Сутність методу фокальних об'єктів:

- a) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- b) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
- c) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
- d) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується;
- e) фіксація всіх відхилень досліджуваного об'єкту.

99) Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- a) метод інверсії, метод “ідеалізації”;
- b) метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод фокальних об'єктів;
- c) метод аналогії, метод колективного блокноту
- d) метод “мозкового штурму”, метод функціонального аналізу, метод синектики;
- e) всі відповіді правильні.

100) В межах даної стратегії приймаються рішення щодо придбання ліцензій на право виробництва товарів та послуг, управління новими проектами та програмами:

- a) інноваційна стратегія;
- b) виробнича стратегія;
- c) фінансова стратегія;
- d) маркетингова стратегія;
- e) кадрова стратегія.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьев М. В. Основы менеджменту: навч.-метод. посібн. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьев, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К.: „КОНДОР”. – 2004. – 598 с.
3. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов – Х. : АдВА, 2009. – 435 с.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
5. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 112 с.
6. Грэйсон Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грэйсон мл., К. О’Делл; пер. с англ., предисл. Б. З. Мильнер. – М. : Экономика, 1991. – 319 с. : ил. – Перевод изд. : American business.
7. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432с.
8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
9. Инновационная экономика: монография / А. С. Захарченков, Л. Н. Ивин, В. М. Куклин, Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, В. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ; под ред. Ивина Л. Н. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. – 588 с.
10. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. – СПб. : Питер, 2002. – 1120 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»).
11. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид; 3-е издание. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 304 с.
12. Карпов А. В. Психология менеджмента : учеб. пособ. – М. : Гардарики, 2006. – 584 с.: ил.
13. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости : пер. с англ. / А. Д. Баженова (общ. ред.). – М. : Компания АйТи, 2003. – 318 с.
14. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.
15. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
16. Креативные технологии управления проектами и программами/

Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А., Яковенко В. Б., Гриша Е. Б., Украинская ассоциация управления проектами. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 763 с.

17. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2001. – 896 с.

18. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління / О. В. Лебідь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг зб. наук. праць / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі; редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін. – Харків, 2012. – Вип. 2 (18). – С. 302–308.

19. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.

20. Лепа Н. Н. Моделирование управления развитием предприятий: монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь и др. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.

21. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. – Донецьк : «Юго-Восток Лтд», 2004. – 261 с.

22. Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13–14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 76–78.

23. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Е. А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ. – 2010. – 21 с.

24. Лысенко Ю. Г. и др. Стратегическое управление персоналом / В. И. Андриенко, Г. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко, К. Н. Маншин, Р. В. Прокопенко, А. И. Пушкарь, В. П. Стасюк. Под ред. Ю. Г. Лысенко; изд. 2-е, пер. и доп. – Донецк : ООО «Юго-восток Лтд», 2005. – 201 с.

25. Максимов В. И. Когнитивные технологии – от незнания к пониманию / В. И. Максимов // Труды 1-ой междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2001) / ИПУ РАН. – М. – 2001. – Т.1. – С. 4–41.

26. Марченко Е. М., Михайленко С. В. Постановка бюджетирования и процес развития информационной системы управления производственным предприятием / Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/13.shtml>.

27. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.

28. Менеджмент організацій : підруч. для вузів / Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Либідь, 2003. – 446 с.

29. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Мертон Р.;

пер. с англ. Е. Н. Егорова. – М. : АСТ, 2006. – 874 с.

30. Методика проведения организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS / Электронный ресурс. – Режим доступа : https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru.

31. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.

32. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.

33. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібн. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

34. Общий и специальный менеджмент : учебник / Общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Издательство РАГС. – 2001. – 568 с.

35. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.

36. Останина Н. В. Развитие менеджмента в корпоративных системах на базе информационных технологий / Европейский ун-т финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса. – К. : Изд-во ЕУФИМБ, 2000. – 164 с.

37. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: метод таксономии и факторного анализа / В. Плюта; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

38. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / И. Минервин (пер. с англ.). – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с. – Библиогр. : с. 449–452.

39. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г. Г. Почепцов. – М. : Изд. «Рефл-бук»; К. : Изд. «Ваклер», 2001. – 352 с.

40. Пушкарь А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) : научное издание / А. И. Пушкарь, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : изд. ХНЭУ, 2005. – 480 с.

41. Пять уровней организационной зрелости предприятий по классификации Carability Maturity Model / Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/rus/business/vision/strategy/i/pic4.gif>.

42. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

43. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 416 с.

44. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. : илл. – (Серия «Практический менеджмент»).

45. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов : практическое руководство / Майкл Робсон, Филип Уллах.; Л. Е. Долгова (пер.). – М. : ЮНИТИ, 2003. – 222 с.

46. Розвиток підприємництва в промисловості України : монографія / О. О. Барабаш та ін.; ред. Б. В. Буркинський, А. І. Бутенко. – О. : Б.в., 2010. – 489 с.
47. Рой О. М. Критерии выбора эффективных решений / Библиотека Центра региональных и стратегических исследований Омского государственного университета / Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/>.
48. Российский менеджмент: технологии успеха : учеб. пособие по спец. «Менеджмент» / Б. Н. Герасимов, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников, А. А. Андреев., В. Л. Асанов; Академия наук социальных технологий и местного самоуправления; Отделение РАЕН «Инноватика социального управления»; Рос. гос. социальный ун-т / Под. ред. В. Н. Иванова. – М. : Муниципальный мир, 2005. – 399 с.
49. Румянцева Е. Е. Финансы организаций: финансовые технологии управления предприятием / Е. Е. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 418 с.
50. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : ООО «Новое знание», 2000. – 364 с.
51. Саймон Герберт А. Менеджмент в организациях : монография / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон; общ. ред. А. М. Емельянова; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1995. – 335 с.
52. Современные технологии управления промышленным предприятием. Монография / А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С. К. Рамазанов, Л. Е. Хлапенев. – К. : Либра, 2007. – 256 с.
53. Твердохліб М. Г. Інформація забезпечення менеджменту: Навч. посіб. / М. Г. Твердохліб; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К. : Видавництво КНЕУ, 2002. – 224 с.
54. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник / [Г.І.Дібніс, О.О.Ромахова, Н.О. Держак та ін.] – Луганськ: Ноулідж, 2009. – 488с.
55. ТОВАЖНЯНСКИЙ Л. Л. Основы управленческих технологий: учеб. пособие для студ. вузов / Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, О. А. Игнатюк; Национальный технический ун-т «Харьковский политехнический ин-т». – Х. : НТУ «ХПИ», 2004. – 184 с.
56. Уварова Г. В., Анташов В. А. Новые технологи управления предприятием. – Минск : Регистр, 2006. – 148 с.
57. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
58. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с. : ил.
59. Фрайлингер Кр. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / Кристиан Фрайлингер, Йоганнес Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 260 с.
60. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование,

анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген – СПб. : Азбука; БМикро, 2002. – XXIV, 328 с. : рис., табл.

61. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

62. Шарапов В. М., Шарапова Е. В. Технологии управления. Практический менеджмент. Монография / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Черкассы : ЧГТУ, 2005. – 563 с.

63. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 240 с. : рис., табл. – Бібліогр.: С. 217–238.

64. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа : учеб. и практ. пособие для финансовых менеджеров, бухгалтеров и аудиторов, студентов экон. вузов / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Ненашев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 208 с.

65. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ : учеб. пособ. / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 537 с.