

## ВСТУП

---

Управління виникло одночасно з появою людини та суспільства і продовжує існувати дотепер. Там де є цілі, постають проблеми і вирішуються задачі, завжди хтось повинен виконувати функції керівника і відповідати за кінцевий результат. Тому основною провідною тенденцією в освіті є її подальше спрямування на постійний розвиток особистості на засадах індивідуалізації, навчання із суттєвим збільшенням питомої ваги самостійного вивчення дисциплін. При цьому модифікується сам зміст навчання, оскільки студент отримує можливість (в залежності від особистого рівня знань, умінь, навичок та здібностей) творчо підходити до вивчення теорії і практики менеджменту в Україні та за її межами, вивчати наявні проблеми та знаходити шляхи їх вирішення. Оскільки у такий засіб поєднуються глибока теоретична підготовка та практичне втілення набутих знань при виконанні завдань із конкретних тем того чи іншого курсу, досягається якісно новий рівень засвоєння матеріалу. Але така форма навчання потребує якісного системного навчально-методичного забезпечення.

Тому метою навчального посібника є надання системного характеру самостійній роботі студентів із курсу «Менеджмент» у процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, передбачених освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідного фахового напрямку. Цьому має сприяти регулярна робота за програмою вивчення дисципліни, підготовка до семінарських занять, виконання індивідуальних завдань та відповідних розрахунків, підготовка та розгляд практичних ситуацій, здійснення самоконтролю знань, умінь і навичок.

Компетенції, що формують дисципліну, мають такі складові. Внаслідок вивчення дисципліни студент має:

**знати** – теоретичні та практичні основи сучасного менеджменту, функції і методи управління при створенні цілісної, ефективної і гнучкої системи управління організацією.

**уміти** – ставити загальні та конкретні цілі й завдання діяльності організації, розробляти стратегію управління з урахуванням суспільних та особистих інтересів, контролювати процес її реалізації, обґрунтовувати прийняті управлінські рішення, робити висновки, орієнтуватися у ринковій економіці.

Посібник містить:

- програму курсу;
- комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу;
- критерії оцінювання знань студентів із дисципліни;
- список основної та додаткової літератури для вивчення проблемних питань курсу.

# МОДУЛЬ 1

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

### ТЕМА 1

## ЗАГАЛЬНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### *Методичні рекомендації*

Головна мета вивчення даної теми – закласти основу для розуміння подальших тем і дати загальне уявлення про менеджмент, його проблеми і перспективи, про підходи до управління організацією і закономірності управлінської діяльності. Завдання студентів – зрозуміти ключові концепції і поняття, а не просто запам'ятати їх .

*Основні поняття:* менеджмент, управління, менеджмент як наука, менеджмент як мистецтво, закони управління, принципи управління.

### *Перелік питань*

1. Передумови розвитку теорії управління.
2. Суть понять «управління» і «менеджмент».
3. Менеджмент як наука і як мистецтво.

Виникнення і об'єктивна необхідність управління, як самостійного виду діяльності, обумовлена суспільним поділом праці, розвитком кооперації та збільшенням масштабів виробництва. Практика управління зазнала досить тривалої та глибокої еволюції. На ранніх стадіях розвитку капіталістичного виробництва підприємець-власник, як правило, сам керував підприємством. Розвиток виробництва на межі XIX і XX ст. по-новому поставив питання про управління: розвиток техніки і нові технології, зростання масштабів виробництва різко ускладнили управління, виділили його в особливу сферу діяльності, що вимагає спеціальних знань. Необхідність вирішення проблем призвела до активного узагальнення досвіду, до пошуків ефективних методів управління виробництвом і працею.

Для господарського управління використовується термін «менеджмент». Проте менеджмент має місце лише тоді, коли господарюючий суб'єкт є повністю вільним, функціонує в умовах ринку і орієнтується на його потреби, незалежно від того, ставить він своєю безпосередньою метою отримання прибутку чи ні.

Виникає питання – чи можна вважати тотожними суто англійське поняття «менеджмент» та українське «управління»? Термін «менеджмент», по суті, є аналогом терміну «управління». Однак, треба мати на увазі, що термін «управління» значно ширший, оскільки застосовується у різних видах людської діяльності (наприклад, управління машиною), у різних сферах діяльності

(управління в неживій природі, у біологічних системах), в органах управління в соціальних системах, в організаціях та об'єднаннях.

Управління – систематична дія на об'єкт з метою забезпечення його життєдіяльності, узгодженості роботи і досягнення кінцевого результату шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, вимог об'єктивних економічних законів і принципів управлінської діяльності.

Сутність управління зводиться до активного впливу на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи до підтримки стану упорядкованості і збалансованої рівноваги із зовнішнім середовищем.

Термін «менеджмент» застосовується тільки в управлінні соціально-економічними процесами в умовах ринкової економіки.

Отже термін «управління» значно ширший, ніж термін «менеджмент».

Менеджмент – це комплекс взаємопов'язаних дій:

- організація та управління (виробництвом, колективом);
- постановка та корегування задач;
- розробка етапів роботи;
- прийняття рішень;
- налагодження комунікацій (методів і форм передачі інформації);
- регулювання процесів;
- збір, обробка та аналіз інформації;
- підведення підсумків роботи.

Мета менеджменту – забезпечити високопродуктивну діяльність підприємства (отримання та підвищення прибутку, підвищення ефективності господарювання, задоволення потреб ринку, вирішення соціальних питань) з мінімальними витратами матеріалів, праці та фінансів.

Головне завдання менеджменту – сприяти створенню раціональних умов виробництва конкурентоспроможної продукції.

Задачі менеджменту:

- організація виробництва конкурентоспроможних товарів;
- удосконалення виробничого процесу;
- впровадження новітніх наукоємних технологій;
- підвищення якості продукції;
- зниження витрат на виробництво.

Основні функції менеджменту – організація та управління виробництвом продукції (товарів та послуг).

Об'єктом менеджменту можуть бути підприємство, організація, заклад. Для його практичної реалізації необхідно забезпечити здійснення цілеспрямованих управлінських дій.

Як і у світовій практиці, поряд із загальним (генеральним) менеджментом в Україні отримують широке розповсюдження спеціальні форми менеджменту, окремих функціональних областей діяльності організацій та підприємств.

Менеджмент як процес управління здійснюється на різних рівнях та в різних сферах діяльності організації. За рівнями управлінської діяльності виділяють: стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент та контроль.

*Стратегічний менеджмент* включає: формулювання генеральної мети менеджменту (місії, філософії організації); прогнозування шляхів, способів та результатів її досягнення з урахуванням різноманітних факторів; розробка стратегічного плану організації.

*Оперативний менеджмент* визначає практичну діяльність з реалізації стратегії організації. Контроль передбачає аналіз досягнутих результатів, що дозволяє продовжити цикл управління. Менеджмент, який дає змогу організації досягти поставлених цілей, є успішним.

Одночасно управління здійснюється в різних сферах діяльності фірми.

*Менеджмент маркетингу* означає управлінську діяльність персоналу у сфері ринкової діяльності фірми з орієнтацією на споживача продукції: вивчення та прогнозування попиту на товари і послуги; організацію торгівлі; створення систем збуту; управління товарними запасами, рекламою, комерційними угодами та ін. Він доповнюється комерційним маркетингом, що спрямовує діяльність працівників маркетингових підрозділів на реалізацію комерційних цілей фірми: захоплення певної частки ринку, збільшення обсягів продажу тощо.

*Виробничий менеджмент* передбачає, що відповідні служби організації (фірми) реалізують управління процесом виробництва, забезпечуючи випуск товарів відповідної якості та кількості, у призначений час і з мінімальними витратами. Менеджери концентрують свою діяльність на: виробничому плануванні в цілому; розробці продукту; виборі оптимального технологічного процесу; управлінні закупівлею сировини та матеріалів, а також збутом готової продукції; контролі якості. Ключовими аспектами виробничого менеджменту є витрати на виробництво та якість продукції. Тому у структурі виробничого менеджменту виокремлюють: виробниче планування, управління запасами та якістю продукції.

*Персонал-менеджмент* здійснюють управлінці кадрових служб фірми. Їх завданням є поточне та перспективне планування чисельності персоналу, організація, розвиток і стимулювання працівників з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. У міру формування інформаційного суспільства творча праця приходить на зміну суто виконавчій, тому управління персоналом стає ключовою функцією менеджменту.

*Інноваційний менеджмент* має на меті організацію й управління інноваційними процесами в організації. На вище керівництво організації та працівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладаються завдання генерування та відбору нових ідей, розробка нової продукції, запровадження нових технологій, захисту інтелектуальної власності, пробного маркетингу нових товарів і послуг.

*Фінансовий менеджмент* втілюють працівники фінансових підрозділів організації. Їх діяльність пов'язана з веденням грошового господарства фірми, а основними функціями є управління рухом коштів, операції з цінними паперами, аналіз фінансової звітності. У структурі фінансового менеджменту виділяють інвестиційний менеджмент як управління інвестиційною діяльністю компанії, а також менеджмент інвестиційних проектів.

У спрощеному розумінні менеджмент – вміння досягати поставлених цілей використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Багатогранність терміну «менеджмент»:

- функція,
- процес управління,
- певна категорія людей,
- специфічний орган (апарат) управління,
- наука,
- мистецтво,
- навчальна дисципліна,
- особливий вид економічного мислення.

У вітчизняній літературі часто говориться про менеджмент, як про науку і мистецтво управління.

У багатьох визначеннях робиться акцент на те, що менеджмент – це самостійна галузь знань, що має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення. Наука управління сформувалася на основі багаторічного досвіду, накопичення знань та теорії управління, що розвинулась в останні роки. Менеджмент, як наука, сформувався наприкінці XIX в. Він пов'язаний з: філософією, психологією, соціологією, політологією, з теорією інформації, з теорією прийняття рішень. Предметом науки управління є суспільні відносини між людьми в процесі управління, створення необхідних умов для вирішення поставлених завдань і цілей.

У той же час є підстави розглядати менеджмент як мистецтво:

- організації – складні соціально-технічні системи;
- люди, які працюють в них, – головний фактор ефективності їх функціонування;
- практично навчитися управлінню можна лише через досвід, яким досконало володіють люди, що мають відповідний таланти;
- при прийнятті управлінських рішень менеджер, як правило, не має повного обсягу інформації, необхідної для цього;
- ніхто і ніколи не може гарантувати менеджеру правильність прийнятих рішень, що будуть реалізовані в майбутньому, оскільки повною мірою передбачити це «майбутнє» неможливо.

Усе це робить одними з найважливіших факторів менеджерського мистецтва вміння довіряти своїй інтуїції і сміливість прийняття в різних умовах рішень будь-якої складності.

### **Список основної літератури**

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 616 с.
2. Костенко Е. П. История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. – 606 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

### **Список додаткової літератури**

1. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
2. Загальна історія менеджменту: Навчальний посібник / За заг. ред. І. І. Мазур – М. : Видавничий центр «ЕЛИМА», 2007. – 784 с.
3. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 640 с.
4. Маршев В. І. Історія управлінської думки. – М. : ИНФРА, 2010. – 731 с.

# МОДУЛЬ 1

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

### ТЕМА 2

#### ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

##### *Методичні рекомендації*

Головна мета вивчення даної теми – сформувати розуміння концептуальних відмінностей між існуючими школами та підходами до управління на основі застосування конкретно-історичного підходу. Завданням вивчення «теорії управління» є: пізнання системи управління, засвоєння методів і принципів управління. Теорія керування спрямована на пізнання самої системи принципів і методів управління в рамках конкретної системи.

*Основні поняття:* передумови виникнення науки управління, парадигми менеджменту, школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, неокласична школа управління, школа людських стосунків, школа наук про поведінку. Характеристики підходів до управління: кількісний, системний, процесний та ситуаційний.

##### *Перелік питань*

1. Основні школи управлінської думки.
2. Сучасні концепції та підходи до менеджменту.
3. Зарубіжний досвід управління.
4. Особливості розвитку управлінської науки в Україні.

*Основні етапи історії менеджменту.* Історію менеджменту не можна розглядати без пов'язування з еволюцією соціально-економічних умов розвитку світового співтовариства. Прийнято виділяти п'ять основних етапів такого розвитку.

1. Промисловий переворот (з 20–30-х до 80–90-х років XIX ст.):
  - технічна база: парова і бавовноочисні машини;
  - вулканізація гуми та інші нові промислові технології;
  - інфраструктура для розвитку промисловості: національна система залізниць, система каналів, телеграф і т.д.;
  - формування загальнонаціонального ринку;
  - виникнення підприємств – ефективної форми соціальної організації робітників;
  - конкуренція як форма руйнування або поглинання суперника.
2. Епоха виробництва (перші три десятиліття XX ст.):
  - впровадження конвеєрної системи, масовий випуск продукції, різке зниження вартості товарів;

- малонасичений ринок; конкуренція як пропозиція стандартизованого продукту за найнижчою ціною;
  - чітка диференціація галузей;
  - хороші перспективи економічного зростання для компаній;
  - слабе втручання держави в бізнес.
3. Епоха масового збуту (30–50-ті рр. ХХ ст.):
- насичення попиту на товари та послуги;
  - перехід від стандартної продукції до диференційованої; зміна виробничої орієнтації на ринкову; посилення ролі зовнішнього середовища в діяльності підприємства;
  - державне регулювання економіки.
4. Постіндустріальне суспільство (60–90-ті рр. ХХ ст.):
- нова якість життя: високий рівень добробуту громадян, високоякісні товари, індустрія дозвілля;
  - нові умови виробництва: швидкозмінні технічні рішення, значні вкладення капіталу в науково-дослідні та дослідно-промислові роботи, збільшення невизначеності зовнішнього середовища;
  - зростаючі обмеження з боку держави: невдоволення споживачів, вторгнення іноземних конкурентів, змінюється трудова мораль, зростаючий дефіцит ресурсів;
  - зміщення соціальних пріоритетів і концентрація уваги на таких негативних явищах, як забруднення навколишнього середовища, обман споживача через нечесну рекламу, маніпуляція громадською думкою.
5. Постекономічна епоха (з початку ХХІ ст.):
- нова економіка: від марнотратства ресурсів до ресурсозбереження; розумне обмеження зростання виробництва; зростання сфери послуг;
  - перехід до інформаційного суспільства: прогрес в інформаційних та телекомунікаційних технологіях;
  - глобалізація господарства: розвиток транснаціональних компаній; прозорість політичних кордонів; всесвітні ринки; інтеграція через інформаційні мережі;
  - зміна життєвих пріоритетів: самообмеження матеріального споживання;
  - орієнтація на неекономічні і нематеріальні цінності; здорова екологія.
- В історії менеджменту прийнято розрізняти чотири основні підходи:
- з позицій різних наукових шкіл (кінець ХІХ ст. – до сьогодні);
  - процесний (20-ті рр. ХХ ст. – до теперішнього часу);
  - системний (50-60 рр. ХХ ст. – до теперішнього часу);
  - ситуаційний (60-ті рр. ХХ ст. – до теперішнього часу).



Наукові школи.

*Школа наукового управління* (1885–1920 рр.) створена Ф. Тейлором, Ф. і Л. Гілбертами, Г. Гантом, Г. Фордом. Суть підходу свідчить: «Управління повинне мати свої закони, наукові методи, формули, принципи. Воно має ґрунтуватися на вимірах, раціоналізації, систематичному обліку». Ф. Тейлор вважав необхідним науковий підхід до організації праці. Це передбачає використання спостереження за робочим циклом, хронометраж робочого часу, аналіз отриманої інформації і виявлення резервів зростання продуктивності праці. В результаті керівник отримує можливість встановлювати норми виробітку і відбирати кращих працівників на основі наукових критеріїв (професіоналізму, сили, спритності, кмітливості). Для підвищення ефективності виробництва необхідна співпраця адміністрації і робітників. Оплата праці повинна бути відрядною, тобто оцінювати треба конкретно виконану роботу. Слід, вважав Ф. Тейлор, вводити систему розподілу праці та персональну відповідальність за доручену справу. В результаті реалізації положень цієї наукової школи на одному з сталеливарних заводів за три з половиною роки продуктивність праці зросла в 2 рази. Обсяг робіт, який раніше виконували 600 чол., стали робити 140 чол. Зросла якість продукції, знизилася витрати на виробництво.

*Школа адміністративного управління* (1920–1950 рр.) ґрунтується на науковому підході, що розробили А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік, Дж. Муні, Г. Емерсон, головна ідея якого – раціональна побудова організації як ієрархічної структури. А. Файоль розробив ряд універсальних принципів управління, від яких, на його думку, залежить успішне управління будь-якою організацією:

- поділ праці (підвищує кваліфікацію і рівень виконання роботи);
- дисципліна (дотримання робітниками і менеджерами правил, існуючих у організації);
- влада (право давати команди і нести відповідальність за результати);
- єдиноначальність (виконання розпоряджень тільки одного керівника і підзвітність тільки одному керівнику);
- єдність напрямку (один керівник і один план для групи людей, діючих для досягнення єдиної мети);
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг (чітка побудова цільової послідовності команд від керівництва до підлеглих);
- порядок (кожен повинен знати своє місце в організації);
- справедливість (до робітників слід ставитися справедливо і по-доброму);
- стабільність персоналу (кадри повинні перебувати в стабільній ситуації);

- ініціатива (менеджери повинні стимулювати висування ідей підлеглими);
- корпоративний дух.

Таким чином, на думку А. Файоля, управління є універсальним процесом, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій. А реалізація основних принципів управління сприяє підвищенню ефективності управління виробництвом.

*Школа людських відносин і поведінкових наук* (починаючи з кінця 1950-х років до сьогодні) як науковий напрям є природним продовженням згаданої вище школи наукового управління і логічно доповнює її розумінням важливості психологічної складової у трудовій діяльності людини. Засновники школи людських відносин – М. Фоллет, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Відмінна характеристика цієї школи – перенесення центру уваги в управлінні з його задач на людину. Школа ґрунтується на досягненнях наук про людську поведінку – соціології та психології.

Основні ідеї школи:

- управління – соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, неповторна особистість з його інтересами, потребами, мотивами;
- людина – соціальна істота, що підкоряється законам колективу, тому необхідно створити такі методи управління, які б регулювали поведінку людей у групі, могли б повніше використовувати психологічні й емоційні особливості працівника;
- на продуктивність праці виконавця впливають не стільки матеріальні чинники, скільки психологічні і частково соціальні;
- керівники повинні встановлювати і підтримувати лояльні відносини з неформальними робочими групами та їх лідерами.

*Школа кількісних методів або нова школа науки управління* (починаючи з 1950-х рр. до теперішнього часу) з'явилася внаслідок розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень і передбачає використання в управлінні математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики і комп'ютерних технологій. Представники школи – Р. Аккоф, С. Бір, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд – розглядають управління як логічний процес, який може бути виражений математично.

Для вирішення завдання управління будь-яким об'єктом (наприклад, машинобудівним підприємством) розробляється модель процесу управління. Модель являє собою схематичне відображення майбутньої реальної ситуації. Задаючи різні кількісні значення змінним величинам, можна розрахувати дуже велике число варіантів вирішення задачі і вибрати з них найкращий. Таким чином, наскільки точно виконано розрахунки, настільки вище ступінь отримання потрібного результату в реальній ситуації управління будь-яким об'єктом. Використання кількісних методів дослідження набуває питомої ваги у

складних ситуаціях, що вимагають обробки великого масиву інформації в умовах дефіциту часу.

Внесок в управління школи кількісних методів:

- поглиблення розуміння складності управлінських проблем завдяки застосуванню різноманітних математичних моделей;
- розвиток і використання кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення в складних і кризових ситуаціях.

*Сучасні підходи до управління* називають синтетичними, оскільки їм притаманний погляд на управління як багатопланове, комплексне і змінне явище, пов'язане з внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

У сучасному менеджменті розрізняють системний, ситуаційний та процесний підходи.

*Системний підхід* – це не набір якихось принципів чи правил для менеджерів, а спосіб мислення по відношенню до управління і вимагає комплексного вирішення будь-яких проблем організації.

Системний підхід до управління почали застосовувати в кінці 50-х років ХХ ст. Основні представники – американські дослідники Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. В основі даного наукового підходу лежить поняття «система» – комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем) разом з їх зв'язками і відносинами, що має цілісні властивості і особливу єдність із зовнішнім середовищем.

*Ситуаційний підхід* розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. і впливає з системного підходу до управління. Вперше на необхідність урахування фактору конкретної ситуації в процесі управління вказала автор наукової школи людських відносин М. Фоллет. Ситуація розглядається як сукупність певних обставин, які суттєво впливають на організацію в той чи інший конкретний час. Тому здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери зобов'язані виходити з ситуації, в якій вони функціонують.

*Процесний підхід.* Основу даного наукового підходу заклав А. Файоль, якого називають «батьком менеджменту». Процесний науковий підхід розглядає управління як суму всіх функцій управління, тобто як взаємопов'язані і взаємообумовлені дії. Іншими словами, управління розглядається як безперервний процес, що складається з взаємозв'язаних дій, і являє собою суму всіх функцій: планування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю та ін.

Основні риси сучасного менеджменту:

- відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів;
- використання в управлінні системного та ситуаційного підходів;
- визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації;
- демократизація управління;

- визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура;
- орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та
- інтернаціоналізацію;
- вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація;
- сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності.

*Зарубіжний досвід менеджменту.* У світі існують різні моделі менеджменту, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. В першу чергу це пов'язано з особливостями корпоративної культури різних народів. Як відомо, характер ділових взаємин людей – головний чинник у менеджменті. Разом з тим, є історично сформовані класичні моделі менеджменту (американська і японська), що істотно відрізняються від усіх інших.

*Японська система менеджменту* – одна з найефективніших у світі. Її головна перевага у вмінні працювати з людьми. Японський менеджмент орієнтується на групову форму організації праці. Використовується механізм колективної відповідальності, при якому члени групи беруть участь у прийнятті управлінських рішень і несуть однакову відповідальність за їх реалізацію. Інформація про справи фірми, її плани доводиться до всіх співробітників. Практикується активне залучення (на добровільній основі) працівників до вирішення технологічних і економічних проблем.

Звідси причетність до результатів роботи, тісний контакт керівництва, різних служб і працівників. Менеджер завжди на виробництві, серед співробітників. Пропозиції та скарги співробітників розглядаються негайно. Велике значення на японських фірмах приділяється науково-технічному прогресу. Діє система управління продуктивністю і якістю роботи, при якій обов'язково визначається винуватець браку. На фірмах створюються «гуртки якості», завдання яких – підвищення ефективності та якості виробництва на рівні цехів, дільниць і робочих місць. Матеріально і морально стимулюється активна участь кожного працівника в діяльності гуртків якості. В результаті, за опублікованими даними, кількість раціоналізаторських пропозицій в Японії в кілька разів більше, ніж в США. Існує правило: кожна прийнята раціоналізаторська пропозиція має бути реалізована.

Особлива увага приділяється систематичній підготовці та перепідготовці кадрів, вихованню відданих фірмі працівників. Кожен працівник вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, причому у позаробочий час. Для підвищення кваліфікації використовується практика регулярного (1 раз в 3-4 роки) переведення працівника на іншу посаду в інший підрозділ фірми (з урахуванням думки працівника). Японці вважають, що тривале перебування працівника на одному місці знижує рівень відповідальності, призводить до втрати інтересу до роботи.

Японські менеджери у своїй роботі надають особливого значення соціальній політиці. Гордість за свою країну, турбота про свій народ є пріоритетним завданням у діяльності японських компаній.

#### *Досвід менеджменту в США*

Ця країна має багатющий досвід менеджменту. Американські менеджери завжди відзначалися високими діловими якостями. Гранично коротко суть американської моделі менеджменту можна виразити одним словом – індивідуалізм.

Багато в чому це пов'язано з історією США, які, на відміну від більшості великих країн, були утворені лише в XVIII ст. Імігранти та їх нащадки сформували в американському суспільстві психологію людини, яка, щоб вижити в нових для себе умовах існування, змушена була сподіватись тільки на себе. Тому не випадково в ділових питаннях американці традиційно віддавали перевагу ставити питання справи на перший план, часом навіть на шкоду нормальним людським стосункам. Необхідно підкреслити, що цей стиль більше характерний для старшого покоління менеджерів, що віддають перевагу авторитарному (заснованому на безумовному підпорядкуванні владі керівника) стилі управління.

Після другої світової війни Японія, що швидко відновила свою економіку, зуміла випередити США за зростанням продуктивності праці, якості і надійності продукції. Основою успіхів японців стала ефективна система менеджменту. Необхідно віддати належне американським менеджерам, які зробили все можливе, щоб вивчити передовий японський досвід управління.

Тому в даний час в США досить типовою є ситуація, коли менеджери називають своїх підлеглих колегами, гравцями однієї команди. Сучасні, особливо молоді менеджери схильються до більш людського, демократичного стилю управління, виділяючи серед життєвих цінностей в першу чергу ділові, добрі, людські зв'язки з колегами.

Для зростання ефективності роботи керівних кадрів, систематичного оновлення їх професійних знань у США широко використовуються різні курси підвищення кваліфікації, що діють переважно при університетах.

У всьому комплексі діяльності корпорацій по найбільш раціональному використанню кадрів менеджерів однієї з найважливіших задач є оцінка можливостей кожного працівника, виявлення так званого управлінського потенціалу, яким володіє компанія. Оцінка можливостей працівника є однією з найскладніших проблем, оскільки роботу службовця можна оцінити лише з точки зору виконання ним своїх поточних обов'язків.

Американські менеджери, особливо молоді, прагнуть просунутися службовими сходами і не приховують цього. Рідко хто з сучасних американських менеджерів переконаний в тому, що просування по службі відбувається виключно в силу його особистих заслуг. Зазвичай це наслідок оптимального поєднання ділових якостей та вміння працювати в команді.

В цілому можна сказати, що сучасні американські менеджери задоволені своїм життям. Цікава, напружена праця в поєднанні з гідною зарплатою робить їх життя повноцінним. Втрата роботи у американців асоціюється з втратою свободи, тобто головної життєвої цінності.

Ринкова економіка в силу дії факторів нестабільності і підвищеного ризику об'єктивно передбачає постійне вдосконалення процесу виробництва. Саме цій меті відповідає менеджмент – наука про раціональну організацію та управління виробництвом. Моделі менеджменту в Японії і США найбільш відомі і істотно відрізняються один від одного. Проте використання різних підходів до управління виробництвом не перешкоджало створенню в цих країнах ефективною економіки. Багатий зарубіжний досвід менеджменту необхідно використовувати в Україні з відповідним урахуванням особливостей країни.

#### *Особливості розвитку управлінської науки в Україні*

Одним із її основоположників є Михайло Іванович Туган-Барановський (1865–1919 рр.), всесвітньовідомий учений, який займався проблемами економічної психології, соціальної, мікро та макроекономіки, навчався у Харківському університеті та отримав вчений ступінь кандидата природничих наук. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію у Московському університеті з теми «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. У 1898 р. захистив докторську дисертацію і до 1917 р. працював приват-доцентом, а згодом професором Московського університету та Петербурзького політехнічного інституту. З 1917 р. року він обіймає посаду міністра фінансів у Центральній Раді в Україні, після цього певний період займався кооперативним рухом та науково-організаційною діяльністю. Зокрема, за його активної участі було створено Українську академію наук, у структурі якої вперше було виокремлено відділення соціально-економічних наук та розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

Значний внесок у науку управління зробили інші українські науковці: М. П. Яснопольський (1846–1937 рр.) обґрунтував теорію місцевого самоврядування; Є. Є. Слупський (1880–1946 рр.) – засновник математичного моделювання економічних та управлінських процесів; В. Б. Антонович (1844–1908 рр.) та М. П. Драгоманов (1841–1895 рр.) – вивчали державний устрій Київської Русі.

Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

*1 період* (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

*2 період* (1921–1928 рр.). Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

*3 період* (1929–1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, приділялась увага вдосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

*4 період* (1946–1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

*5 період* (1965–1975 рр.). Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

*6 період* (1975–1988 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

*7 період* (від 1985 р. і до нині). Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять під етапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д) початок та розвиток ринкових реформ (цей під етап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

### **Контрольні питання і завдання**

1. Нижче наведені цифри, які відзначають дату певної події в історії менеджменту, роки життя теоретика або практика менеджменту, також вони можуть позначати відсотки, пов'язані з конкретним дослідженням, експериментом. Потрібно навпроти цифр вписати прізвище, подію, дослідження і т.д.

1588–1679.....

1764 .....

1723–1790 .....	
1941.....	
1953 .....	
1728–1809 .....	
1800 .....	
65 % .....	
1861-1919 .....	
1961 .....	
1771–1858 .....	
1946 .....	
605–562 pp. до н.е. ....	
від 30 до 100 % .....	
1825 .....	
1856–1915 .....	
1469–1527 .....	
від 20 до 74% .....	
1958 .....	
1840–1931 .....	
1844–1924 .....	
1792–1750 до н.е. ....	
1903 .....	
60 %; 20 %; % .....	
1841–1925 .....	
1927–1932 .....	

## 2. Ділова гра «Вибори».

Розділіться на 4 групи. На першому етапі гри завдання кожної групи – підготувати передвиборну промову кандидата на роль генерального директора одного з українських підприємств (за вибором студентів).

Кандидатами можуть бути Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу. Кожна група готує свою промову згідно підходів і позицій свого кандидата, пристосовуючи їх до українського сьогодення.

На другому етапі кандидати виступають зі своїми програмами, а представники інших груп задають їм питання.

На третьому етапі відбувається голосування (за кандидата своєї групи голосувати не можна). Перемагає група, яка набрала за підсумками голосування найбільшу кількість голосів.

## 3. Вважають, що американська модель менеджменту характеризується яскраво вираженим індивідуалізмом при ухваленні менеджерами рішень, організації контролю, узятті відповідальності, розробці системи оплати праці.

Для багатьох американських менеджерів властивий підхід до людини як до робочої сили.



Матеріальний інтерес, жорстка конкуренція, перемога сильного над слабим – головні рушійні сили в погоні за прибутком.

Традиційні взаємини американського менеджера (М) і підлеглого (П) можна виразити графічно таким чином:



Такі відносини є авторитарними. Тут менеджер пригнічує свого підлеглого владою, нав'язує йому жорсткий стиль взаємин – однонаправлений. Проте серед сучасних американських менеджерів (в першу чергу молодих) все більш популярними стають нові взаємини в колективі:



В даному випадку менеджер виступає більше в ролі колеги підлеглого. Він віддає перевагу діловим, людським відносинам із співробітниками.

- 1) Які з взаємин (традиційні або нові) ефективніші в ділових колах?
- 2) Не знижується в очах підлеглих авторитет менеджера при використанні ним нових взаємин?
- 3) Як сумістити вимогливість до підлеглого і добрі з ним відносини?
- 4) У чому особливість взаємин між керівниками і підлеглими в Україні?
- 5) У чому специфіка українського підходу до управління персоналом? Опишіть основні риси такого підходу, використовуючи критерії, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Японський та американський підходи до управління персоналом організації

Критерії	Підхід	
	японський	американський
Критерії організації роботи	гармонія	ефективність
Основа організації роботи	головне – виконання обов'язків	головне – реалізація завдань
Конкуренція	практично немає	сильна
Гарантії для працівника	високі (довічний найом)	низькі
Прийняття рішень	знизу ввєрх	зверху вниз
Делегування влади	в окремих випадках	розповсюджене
Відносини з підлеглими	сімейні	формальні
Метод прийому на роботу	після закінчення навчання	за діловими якостями
Оплата	у залежності від стажу	у залежності від результату

4. Заповніть таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика етапів розвитку менеджменту

Період, роки	Головні проблеми підприємств	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи та підходи
Початок століття – 1935 р.	Ефективне функціонування великої організації	Формування ієрархічних структур менеджменту	
1936 – 1955 рр.	Максимізація випуску продукції та ефективності	Заходи зі збільшення продуктивності праці	
1956 – 1970 рр.	Посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	Побудова систем	
1971 – 1980 рр.	Успішне конкурентне позиціонування на ринках	Стратегічне планування	
1981 – 1985 рр.	Ефективна реалізація намічених цілей	Формування культури організацій	
1986 – кінець 80-х рр.	Адаптація до змін, що ростуть та прискорюються	Інноваційний менеджмент	
1990-і рр.	Максимальне використання усіх можливостей менеджменту	Лідерство	

5. Співробітник корпорації «Дженерал електрик» під час відвідування японської фірми запитав менеджера з питань постачання: «Скільки людей у Вашому відділі несуть відповідальність за якість?». Відповідь була: «174 працівники». На питання про те, скільки працівників працює у відділі постачання, він отримав ту саму відповідь – 174.

- 1) Про що свідчать наведені факти?
- 2) Про яку систему забезпечення якості продукції йде мова?

# МОДУЛЬ 1

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

---

### ТЕМА 3

#### ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

##### *Методичні рекомендації*

Під час вивчення цієї теми слід зупинитися на структурі найбільш значущих зовнішніх факторів характеристики середовищ різних типів підприємства, особливостях застосування аналітичних методів оцінки середовища та розробки рекомендацій для підприємства щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та усунення (пом'якшення) загроз.

*Основні поняття:* зовнішнє середовище, складність, рухливість і невизначеність зовнішнього середовища, взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища, зовнішнє середовище прямого впливу, зовнішнє середовище непрямого впливу.

##### *Перелік питань*

1. Характеристики зовнішнього середовища.
2. Зовнішнє середовище прямої дії.
3. Зовнішнє середовище непрямої дії.

*Характеристики зовнішнього середовища.* Умови функціонування підприємства залежать, передусім, від зовнішнього середовища. Менеджерам необхідно чітко розуміти і уміти оцінювати середовище, в якому працюють їх організації. Без цього розуміння неможливо конкурувати на ринках товарів і послуг, розробляти стратегічні плани, координувати діяльність внутрішніх елементів організації.

Зовнішнє оточення організації є основним джерелом прибутку для організації. Багато в чому управлінські дії є реакцією менеджерів на зміни зовнішніх умов. При зміні зовнішніх умов підприємство вимушене постійно адаптуватися, будувати гнучку схему функціонування. Найбільш характерні для зовнішнього середовища сучасного підприємства динамічність, різноманітність та інтеграція.

*Середовище* – це сукупність об'єктивних умов, в яких здійснюється діяльність фірми. Розрізняють внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

Зовнішнє середовище – це комплекс факторів, що безпосередньо впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність компанії. Вплив факторів зовнішнього середовища на стійкість положення компанії на ринку

отримав визнання лише в 50-х рр. ХХ ст., коли ряд країн встав на шлях постіндустріального розвитку.

Одна з першочергових проблем, яку менеджер зобов'язаний вирішити – це визначення елементів зовнішнього середовища. Крім того, він повинен запропонувати дієві способи реагування на зовнішні впливи, а для цього він повинен знати їх характеристики, тобто характер їх впливу.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища очевидний. Наприклад, зміна законодавчої системи може вплинути на рівень конкуренції, погіршення політичної обстановки може позбавити підприємство джерела дешевої сировини або робочої сили і т.д.

*Складність зовнішнього середовища* – ступінь одночасного впливу тих чи інших факторів зовнішнього середовища на компанію. Зовнішнє середовище постійно змінюється. Одні організації мають весь набір факторів зовнішнього середовища, а інші – тільки їх певну частину. Наприклад, підприємство, що випускає продукцію за державним замовленням, працює у великому місті з надлишком робочої сили і використовує всього декілька вхідних матеріалів, має нескладне середовище. У іншого підприємства, що випускає продукцію широкого споживання, ринки збуту конкурентні. На підприємство діє весь спектр зовнішніх чинників. Ці підприємства мають дуже складне середовище.

Якщо кількість суттєвих факторів не більше 5 – просте середовище;

не більше 10 – складне;

не більше 20 – підвищеної складності;

більше 20 – надзвичайно складне середовище.

Складність середовища визначає вимоги до кваліфікації керівника: для складного середовища – керівник з вищою освітою; підвищеної складності – вища кваліфікація; надзвичайно складного – унікальна кваліфікація (вища кваліфікація з досвідом роботи не менше 5-ти років).

*Рухливість зовнішнього середовища* – швидкість зміни зовнішнього середовища, тобто кількість суттєвих подій в одиницю часу. Істотна подія – подія, що вимагає узгодженої реакції не менше половини всіх підрозділів фірми. Для різних компаній навіть в умовах однієї країни рухливість середовища може бути різною. Це пов'язано з характером діяльності підприємства на тому чи іншому ринку. Залежність фірми від кількості інформації, яку вона має в своєму розпорядженні, характеризує невизначеність зовнішнього середовища.

*Невизначеність зовнішнього середовища* – кількість інформації про середовище і впевненість у її точності або відношення кількості очікуваних подій до кількості несподіваних подій:

$$N = P_o / P_n$$

$N \approx 1$  – середовище з нормальною невизначеністю;

$N > 1$  – визначене середовище;

$N > 2$  – планова неринкова економіка;

$N < 1$  – невизначене середовище;

$N \ll 1$  – абсолютно невизначене середовище.

Чим менше інформації і є сумніви в її точності, тим середовище невизначеніше і, отже, важче приймати ефективні рішення.

Невизначеність зовнішнього середовища характеризується:

сильними сигналами (очевидна і конкретна інформація, виявлена в ході спостереження за факторами зовнішнього середовища, на підставі якої організація може дати оцінку вагомості цих факторів і вжити відповідних заходів);

слабкими сигналами (малі обсяги інформації, неточні ознаки зміни певних факторів зовнішнього середовища). Слабкі сигнали швидко стають сильними настільки, що організація не зможе на них відреагувати. Ситуація, з якою стикаються організації, не однакова, тому їй відповідають різні рівні невизначеності, які можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик:

– ступеня простоти або складності обстановки;

– ступеня стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішнього оточення зростає з підвищенням динамічності або ж з ускладненням його умов. Ступінь динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін.

*Вимір невизначеності зовнішнього середовища за принципом «просте-складне»* має відношення до кількості та відмінності зовнішніх елементів, пов'язаних з діяльністю організації: в складному зовнішньому середовищі взаємодіє безліч різних зовнішніх елементів, що впливають на організацію.

Складність може виникати через відмінності в елементах зовнішнього середовища, з якими стикається організація (наприклад, міжнародна організація, що працює в багатьох країнах), а також бути результатом суми знань, необхідних для того, щоб впоратися з впливом оточення (наприклад, вимоги до аерокосмічної компанії).

Продовольчий магазин або курси навчання іноземної мови діють в простому середовищі. У подібних випадках єдиними дійсно важливими зовнішніми елементами є кілька конкурентів, постачальники та споживачі. Державне регулювання мінімальне, зміни в культурі мають незначний вплив.

В складному середовищі діють університети, що вступають у взаємодію з державним керівництвом і фондовими установами, професійними і науковими асоціаціями, випускниками, корпораціями. Це формує більшу кількість зовнішніх елементів і складне зовнішнє оточення.

*Вимірювання невизначеності зовнішнього середовища за принципом «стабільне-нестабільне».* Дана характеристика має відношення до темпів зміни зовнішнього середовища. Організації можуть діяти там, де зміни одного або багатьох факторів відбуваються повільно або дуже швидко. Наприклад, компанії з виробництва електронно-обчислювальної техніки діють у дуже

нестабільних або динамічних зовнішніх умовах, в той час як багато установ (наприклад, загальноосвітні школи або служби з прибирання території) працюють у стабільній обстановці.

Стан *«складне-стабільне зовнішнє середовище»* представляє в деякій мірі більш високий рівень невизначеності. Однак в подібному середовищі зовнішні чинники не змінюються швидко або несподівано. Діяльність університетів, компаній з виробництва електрообладнання, страхових компаній здійснюється саме в такій складному стабільному середовищі. Є велика кількість зовнішніх елементів, що змінюються, але ці зміни поступові і передбачувані.

Стан *«просто-нестабільне зовнішнє середовище»*. У такому зовнішньому оточенні відбувається подальше зростання рівня невизначеності. Хоча у організації може бути всього декілька зовнішніх факторів впливу, їх зміни важко передбачити і вони несподівано реагують на ініціативи організації. Прикладами організацій, що діють в такому типі зовнішнього середовища, є виробники модного одягу, шоу-бізнес. Діючі в цьому секторі організації стикаються з пропозицією і попитом, що постійно змінюються.

Стан *«складне-нестабільне зовнішнє середовище»* визначається найвищим рівнем невизначеності. На організацію впливає велика кількість зовнішніх факторів, вони часто змінюються і різко реагують на ініціативи організації. Коли одночасно змінюються кілька факторів, зовнішнє середовище стає «вирулючим», або, як його називають, турбулентним. З таким середовищем стикаються, наприклад, електронні фірми і авіакомпанії.

Один із способів визначення оточення і полегшення обліку її впливу на організацію полягає в розділенні зовнішніх факторів на дві основні групи: фактори прямого (які безпосередньо впливають на операції організації та відчують на собі прямий вплив операцій організації – клієнти, постачальники, конкуренти, закони) і непрямого (які можуть не надавати прямого негайного впливу на операції, але проте позначаються на них – політичні, демографічні та екологічні умови, стан і тенденції науково-технічного розвитку) впливу – «близьке» і «далеке» оточення.

Характеристики взаємопов'язаності, складності, рухливості, невизначеності описують фактори як прямого, так і непрямого впливу. Під час аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на конкретну фірму важливо розуміти, що одні чинники можуть мати всі характеристики, а інші тільки окремі з них. Крім того, ці характеристики змінюються в часі під впливом факторів один на одного.

*Середовище прямого впливу* – «близьке» оточення – безпосередньо впливає на організацію, збільшує або зменшує ефективність її роботи, наближає або віддаляє досягнення її цілей.

Споживачі – це один із основних для будь-якого підприємства факторів, бо саме вони визначають, яку продукцію виробляти і за якою ціною її можна продати. Споживачі (юридичні та фізичні особи) є фактором, який відображає різноманіття зовнішнього середовища.

Постачальники матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Залежність між організацією та мережею постачальників, які забезпечують введення ресурсів – яскравий приклад прямого впливу середовища на діяльність організації. Отримання ресурсів з інших країн може бути вигідніше з точки зору цін, якості або кількості, але одночасно небезпечніше посиленням таких чинників рухливості середовища, як коливання обмінних курсів або політична нестабільність.

Конкуренти. Поряд із споживачами це найважливіший фактор, що визначає стратегію, цілі і завдання підприємства. Навіть успішний збут продукції не може у багатьох випадках врятувати підприємство від краху через жорстку позицію конкурентів.

Закони та державні органи. Формують нормативну базу створення і функціонування підприємств, фіскальну політику. Менеджерам необхідно розрізняти і враховувати дію законів на рівні як державної, так і місцевої влади.

*Середовище непрямого впливу – «далеке» оточення* – включає всі ті фактори, які можуть діяти на організацію, але не прямо, а опосередковано. Вплив цих факторів на організацію важче виявляти і вивчати, але не можна ігнорувати, бо саме вони часто визначають тенденції, які з часом будуть впливати на «близьке» організаційне оточення. Менеджери не можуть керувати параметрами «далекого» оточення, але повинні відстежувати тенденції їх зміни і враховувати їх у своїх планах.

Стан економіки. Включає рівень цін і тарифів, інфляції, платоспроможний попит, банківську політику, курс національної валюти та інші показники.

Науково-технічний прогрес. Даний фактор характеризує рівень розвитку науки і техніки. Високий рівень науково-технічного прогресу змушує виробничі фірми розробляти і впроваджувати нові технології.

Політика. Цей фактор істотно впливає на бізнес, особливо в країнах і регіонах, що є нестабільними або динамічно розвиваються.

Соціальні чинники. Це традиції, прийняті в тій чи іншій країні, в тому числі у відношенні до жінки, людей різного кольору шкіри, молоді, людей похилого віку. В деяких країнах широке розповсюдження отримав патерналізм, який істотно впливає на формування соціальної політики в державі.

Міжнародні події. Міжнародний бізнес набагато складніший, ніж бізнес всередині країни. Це і система законодавства, і митна і податкова політика, трудові ресурси, валюта і т.д. Форми реалізації міжнародного бізнесу можуть бути самими різними: експорт (імпорт), спільні підприємства, ліцензування, прямі вкладення фінансових коштів в економіку країни.

Середовище непрямого впливу звичайно складніше впливає на фірму, ніж середовище прямого впливу. Складність ця визначається багатьма параметрами, наприклад: невизначеністю інформації про характер впливу; тривалістю дії будь-якого фактора; неможливістю спрогнозувати всі наслідки такого впливу.

Як правило, вони мають стратегічний характер і вимагають від фірми розробки ефективної стратегії поведінки. Фактори середовища непрямого впливу звичайно не впливають на операції організації так помітно, як фактори середовища прямого впливу, проте керівництву необхідно їх враховувати.

Середовище непрямого впливу може діяти на фірму через зміну характеристик елементів прямого впливу або зміну параметрів внутрішніх елементів, але їх вплив проявляється не відразу, а протягом тривалого часу.

Перш ніж звернутися до аналізу зовнішнього середовища необхідно зазначити, що взаємодія організацій з середовищем має певну специфіку: окремі компоненти по різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить від:

- розмірів підприємства;
- галузевої належності підприємства;
- територіального розташування підприємства;
- якості управління тощо.

Головний висновок наступний: кожне підприємство (служба менеджменту) повинне визначити для себе, які саме зовнішні фактори найбільше впливають на діяльність і детально їх дослідити. Для цього можливе застосування методики, наведеної у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз впливу факторів зовнішнього оточення (середовища) непрямого впливу (В. А. Винокуров. Організація стратегічного управління на підприємстві, 1996 р.)

Фактор	Стан фактору	Тенденція зміни	Характер впливу на окреме підприємство («+», «-»)
1. Економічні фактори:			
– рівень інфляції	значний, біля 50% за місяць	можливе зменшення до 1,0–0,5% за місяць	«-» знецінення грошових ресурсів «+» знецінення довгострокових кредитів и виплат за ними «+» можливість гри на курсах валют
– скорочення доходів споживачів через несплати зарплати	10% за останній квартал	тенденції суперечливі	«-» скорочення купівельної спроможності «-» потенційне скорочення виробництва «+» потенційні можливості інших методів мотивації через зростання безробіття
2. Політичні фактори	...	...	...



Інколи доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства в межах держави. Методика такої оцінки може бути представлена у вигляді таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Показники та шкали поточної та прогнозованої оцінок стану зовнішнього середовища

Показники	Оцінка			
	Поточна		Прогнозна	
	якісна	кількісна	якісна	кількісна
Державне регулювання виробництва	Відсутнє	0,7	Стане слабшим	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане жорсткішим	0,2
Державне регулювання конкуренції	Відсутнє	0,7	Стане слабшим	0,8
	Помірне	0,5	Залишиться незмінним	0,5
	Жорстке	0,3	Стане жорсткішим	0,2
тощо				

Під час аналізу недостатньо визначати лише вплив середовища на підприємство чи організацію: дуже важливо сформулювати «відповіді» на цей вплив.

Таблиця 3.3 – Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

Фактори середовища	Характер впливу («+» можливості, «-» загрози)	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% за місяць з можливостями стабілізації	«-» знецінення грошових ресурсів «+» можливість гри на курсах валют	Індексація виплат в договорах за умови їх продовження Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічні прориви») і т.д.	«-» моральне старіння діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології Створення спільного підприємства

Економічне прогнозування (тобто спроба оцінити майбутню економічну обстановку для організації) здійснюється за допомогою набору методів прогнозування, які варіюються від індивідуальних експертних висновків до надзвичайно складних економічних моделей. Розрізняються суб'єктивні і кількісні методи оцінки.

*Суб'єктивні методи* включають так зване «інтуїтивне» або індивідуальну думку експерта чи групи експертів. Однак є цілий ряд *кількісних методів* для побудови макроекономічних прогнозів, в тому числі:

**Аналіз часових рядів.** Цей метод передбачає дослідження минулих тенденцій протягом певного періоду часу і використовує їх для прогнозування подальших дій в майбутньому.

**Регресивні моделі.** Статистичний метод для визначення найбільшої відповідності між прогнозованою змінною та іншими змінними.

**Економічні моделі.** Цей метод складається з регресійних рівнянь, які описують випадкові стосунки.

**Висновки:**

кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами (створення сценаріїв, створення економіко-математичних моделей з метою виявлення взаємовпливу факторів і т.д.);

найуживанішим прийомом аналізу є таблична форма, що використовується з метою концентрації інформації, вибраної з преси, дослідів, довідок тощо.

### **Контрольні питання і завдання**

1. Для керівника зовнішнє середовище виступає у трьох головних аспектах:

- зовнішнє середовище як обмежувач ступеня свободи і свавілля керівника;
- зовнішнє середовище як джерело ресурсів та інформації;
- зовнішнє середовище як джерело небезпеки і загроз.

Прокоментуйте ці аспекти зовнішнього середовища і аргументуйте актуальність кожного аспекту для українських організацій.

2. Виявіть (проранжуйте) головні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність Вашого вищого навчального закладу. Охарактеризуйте зовнішнє середовище ВНЗ з точки зору таких характеристик, як взаємопов'язаність, складність, рухливість і невизначеність.

3. Ваше підприємство займається виробництвом кухонних комбайнів у значних масштабах. Під час аналізу безпосереднього оточення дайте оцінку постачальників і ринку робочої сили. Зробіть висновки.

4. Підприємство займається виробництвом рибних консервів у значних масштабах. Під час аналізу макрооточення підприємства зробіть аналіз правової компоненти макросередовища та аналіз соціальної компоненти макросередовища. Зробіть висновки.

5. Зробіть вибір підприємницької галузі з точки зору її привабливості альтернативи:

- 1) туристичний бізнес (послуги);
- 2) завод з переробки харчових відходів;
- 3) агропромисловий бізнес (вирощування продукції);
- 4) ресторанний бізнес;
- 5) ваш варіант.

Оформіть дані у вигляді таблиці:

Критерій	Ваговий критерій	Бальна оцінка					Підсумкова оцінка				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ВСЬОГО	$\Sigma=1$										

Рейтинг: найвищий – 5, найнижчий – 1.

Альтернатива, яка отримала найбільшу кількість балів, є найбільш прийнятною.

Для визначення привабливості галузі можуть бути використані наступні показники:

- розміри ринку;
- міцність бар'єрів входу;
- характер конкуренції і кількість підприємств в галузі;
- історична і передбачувана прибутковість галузі;
- ступінь ризику і невизначеності, пов'язаних з майбутнім розвитком галузі;
- потенціал зростання галузі;
- вимоги до рівня технологій і капіталовкладень;

- відношення громадськості до галузі;
- прибутковість;
- ефективність функціонування в період економічного спаду;
- вплив споживачів;
- вплив постачальників;
- значення продукції для суспільства;
- можливість приходу в галузь (відходу з галузі) великих фірм;
- посилення або ослаблення сил конкуренції;
- канали розподілу і специфіка системи збуту;
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення.

6. Визначте груповий показник конкурентоспроможності свого і товару і товару-аналога, виробленого конкурентами (за більшістю показників приймається приблизна рівність, решта – змінний успіх) наступних підприємств:

- виробництво кавоварок у значних масштабах;
- виробництво наборів кухонних ножів;
- виробництво наборів пателень.

Зробіть висновки.

7. Адміністрація новоствореного малого підприємства з виробництва меблів для населення прийняла рішення визначити ринкову ціну на виготовлені підприємством комплекти меблів експериментальним шляхом. Були укладені відповідні угоди з рядом великих меблевих магазинів міста.

В одному з магазинів комплекти меблів були виставлені за ціною 8 тис. грн., що дозволяло розраховувати всього лише на 10 відсотків прибутку від продажною ціни. У другому магазині ціна була визначена в півтора, а в третьому – у два рази вище.

У першому магазині всі 10 комплектів, що надійшли, були розпродані протягом тижня. У другому магазині через місяць були продані шість комплектів. З третього магазину через місяць прийшла інформація про продаж тільки одного комплекту.

- 1) Враховуючи отриману інформацію, який з трьох варіантів найближчий до оптимального для виробника? Яка може бути формула підрахунку?
- 2) Чи правильно був проведений експеримент, які його умови вимагають поліпшення?
- 3) Чи є сенс продовжувати розширювати експеримент?

## МОДУЛЬ 2

# ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

### ТЕМА 6

## ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

#### *Методичні рекомендації*

Мета: сформувати вміння та навички щодо планування організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності організації.

*Основні поняття:* функція управління, планування, види планування, мотивація, принципи мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, методи управління, організаційно-адміністративні методи управління, економічні методи управління, соціально-психологічні методи управління.

#### *Перелік питань*

1. Функція планування в організації.
2. Сутність функції організації.
3. Теорії мотивації, їх застосування.
4. Управлінський контроль.
5. Характеристика основних методів управління.

Сутність і зміст системи управління проявляються в її функціях. Незалежно від рівня чи сфери діяльності менеджмент виконує чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Виконання функцій управління можливе при використанні різних організаційних форм і типів структур. Важливо, щоб вони в значній мірі відповідали змісту і методам виконання робіт і сприяли підвищенню їх ефективності.

*Функція управління* – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюється спеціальними прийомами і способами.

У визначенні функцій набув поширення підхід, спрямований на виділення загальних і конкретних або спеціальних функцій.

Загальні розглядаються як функції обов'язкові до виконання в будь-якій організаційній системі.

*Конкретні функції управління* – це функції, що відображають специфіку тієї чи іншої організаційної системи.

Загальні функції управління представлені на рис 6.1.

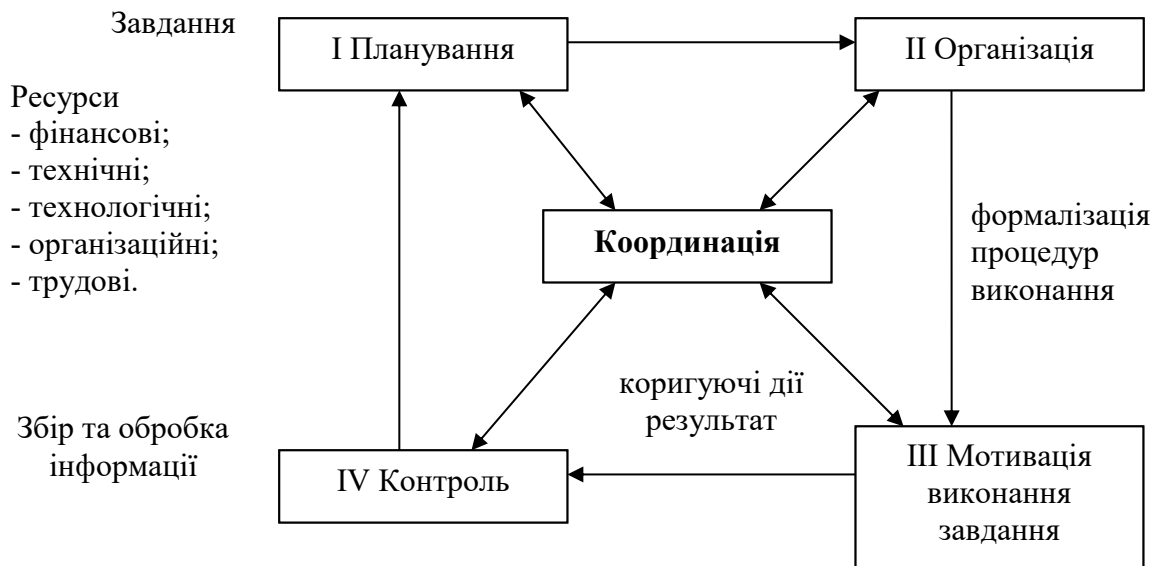


Рис. 6.1 – Загальні функції управління

I. *Планування* – це безперервний процес встановлення і конкретизації розвитку підприємства та його структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення і термінів. Функція планування полягає у визначенні цілей підприємства і розробці дій для їх досягнення. Це дії, за допомогою яких керівництво надає одного напрямку зусиллям усіх членів підприємства.

Завдання планування:

1. Забезпечення цілеспрямованого розвитку організації в цілому і всіх її структурних підрозділів зокрема.
2. Перспективна орієнтація і раннє розпізнавання виникнення проблем розвитку.
3. Координація діяльності структурних підрозділів та працівників підприємства.
4. Створення об'єктивної бази для ефективного контролю результатів діяльності.
5. Стимулювання трудової активності працівників підприємства.
6. Інформаційне забезпечення працівників підприємства.

План – основа діяльності підприємства будь-якої форми власності і розмірів.

Види планування:

- продуктово-тематичне планування (оновлення продукції, удосконалення технології);
- ресурсне планування;
- календарне планування;
- стратегічне планування;
- тактичне планування.

Процес планування незалежно від виду планів включає три етапи:

1. постановка завдання планування;
2. розробка плану;
3. реалізація планового рішення.

*Стратегія* — це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробці планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками. У практиці менеджменту якісні показники називають орієнтирами, а кількісні – завданнями. Між орієнтирами, цілями та завданнями є тісний взаємозв'язок.

Вибір стратегії на основі вивчення елементів стратегії. Вирізняють дев'ять елементів стратегії, поєднавши які можна визначити, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує ресурси. Зазначимо їх перелік та стисло охарактеризуємо.

1. Корпоративна місія, що визначається ясністю її стратегії.

2. Конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових та інших чинників.

3. Культура та компетентність управління визначаються такими чинниками: ставлення до підприємницького ризику, проблеми якості, прагнення вести справу на професійному рівні, ставлення до персоналу підприємства, покупців, роботи, успіхів і невдач.

4. Ринки визначаються географічними чинниками й особливостями застосування продукції.

5. Ресурси – це інвестиції та поточні витрати.

6. Програми розвитку пов'язують з діловою активністю і, зокрема, інвестиційною політикою.

7. Продукція має відповідати структурі запитів споживачів.

8. Організація справи характеризується способом поділу підприємства на підрозділи.

9. Структурні зміни – придбання або продаж підприємств. Стратегія є детальним всеохоплюючим комплексним планом, що розробляється на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегію розробляє та формує вище керівництво (top management), але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення з метою затвердження стратегії створюють працівники, які виробляють продукцію або надають послуги.

У сучасному менеджменті велика увага приділяється стратегічному управлінню, що передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу;
- визначення ресурсів організації, які вона має, щоб досягти цілі;
- створення центрів управління для досягнення стратегічної мети;

– оцінювання і стимулювання підрозділів фірми та їх керівництво за ступенем досягнення мети.

*Стратегічне планування* – сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, вони сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

Стратегічний план має розроблятися з позицій перспективи всієї організації, а не окремого її представника. Від стратегічного плану організації залежать її специфіка, індивідуальність, притаманні їй ознаки, організаційна структура, персонал тощо.

Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто вона має бути гнучкою, а не сталою.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- корегування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

II. *Організація* безпосередньо пов'язана з систематизацією багатьох завдань, формальних взаємовідносин людей, які їх виконують. Функція організації діяльності полягає у створенні структури управління підприємством, визначенні завдань підрозділам, установленні порядку їх взаємодії, підбору людей для конкретної роботи, наділенні їх повноваженнями та відповідальністю. Це єдина функція, що забезпечує взаємозв'язок і підвищує ефективність усіх інших функцій управління.

Етапи функції організації:

1. побудова організаційної структури: виділення підрозділів, визначення їх складу, завдань і функцій;
2. встановлення співвідповідності і взаємозв'язків;
3. забезпечення цих взаємин.

Принципи здійснення функції організації:

- нерозривний зв'язок з цілями підприємства;
- поділ праці і об'єднання виконавців в керовані робочі групи;
- координація різних видів діяльності, доручених кожній групі виконавців;
- єдність мети – кожна група і конкретний виконавець повинні працювати на загальну мету;
- використання ефективних норм керованості (кількість співробітників, якими може ефективно управляти один менеджер).

III. *Мотивація* – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей організації. Вона направлена на визначення потреб персоналу, розробку систем нагородження за виконану роботу, використання різноманітних систем оплати праці.



Принципи мотивації:

1. Установлення чітких цілей, завдань і знання їх виконавцями.
2. Зв'язок цілей і винагороди, визначення критеріїв оцінки роботи.
3. Гласність. Наявність «зворотного» зв'язку.
4. Створення сприятливих умов для ефективної роботи та здорового виробничого клімату.
5. Єдність моральних і матеріальних методів стимулювання і їх поєднання.
6. Облік особистих якостей працівників.
7. Використання переважно позитивних стимулів.

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні.

*Змістовні теорії мотивації* ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (потреб), що розглядаються як основні мотиви поведінки, а значить, і діяльності. Потреба – це відчуття людиною нестачі, відсутності чого-небудь. Для спонукання працівника до дії менеджери використовують винагороду: зовнішню (грошову, просування по службових сходах) та внутрішню (почуття успіху). Прибічниками такого підходу є американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг та Девід Мак-Клелланд.

*Процесуальні теорії мотивації* ґрунтуються на елементах психології у поведінці людей і базуються на розгляді мотивації як процесу. У рамках цього підходу враховується розподіл зусиль працівників та вибір певного виду поведінки для досягнення конкретної мети. Даний підхід не заперечує того, що вже було сказано про потреби. Але кожна потреба проходить у своєму розвитку один і той же цикл. Саме цей аспект відображається при її процесуальному розгляді.

Таблиця 6.1 – Сучасні теорії мотивації

Теорії мотивації	
Змістовні теорії мотивації	Процесуальні теорії мотивації
1. Ієрархія потреб А. Маслоу	1. Теорія сподівань (К. Левин, В. Врум)
2. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда	2. Теорія справедливості (С. Адамс)
3. Двофакторна теорія Ф. Герцберга	3. Синтетична модель мотивації Портера-Лоулера

IV. *Контроль* – встановлення норм, вимірювання отриманих результатів і проведення коригувальних дій. Функція контролю полягає у спостереженні за процесами, що відбуваються у керованому об'єкті, зіставленні реальних результатів із запланованими, виявленні відхилень. Найтісніше пов'язана із функцією планування, тому що контролює рух організації до поставленої мети.

### *Види контролю*

1. За стадією виробничого процесу розрізняють: вхідний, операційний, контроль готової продукції, умов її зберігання.

2. Залежно від суб'єкта контролю виділяють: самоконтроль, контроль менеджером, контрольним майстром ВТК, інспекційний контроль, державний, міжнародний.

3. За ступенем обсягу контролю: суцільний, вибірковий.

4. За режимом контролю: посилений, нормальний.

5. За ступенем механізації: ручний, механізований, автоматизований, автоматичний.

6. За способом отримання та обробки інформації: реєстраційний, статистичний, розрахунково-аналітичний.

7. За періодичністю виконання контрольних операцій: безперервний, періодичний.

8. За часом контролю: попередній, поточний, заключний.

Залежність контролю від часу ділить його на попередній, поточний та заключний (рис. 6.2).

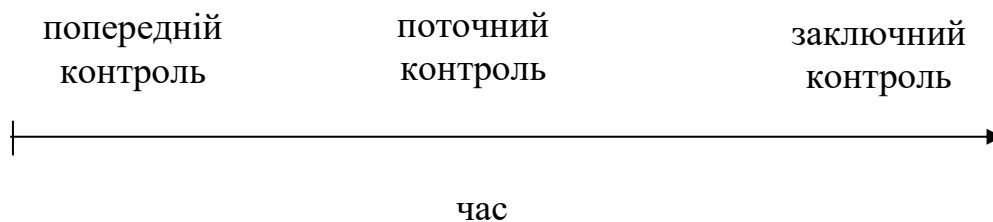


Рис. 6.2 – Види контролю в залежності від часу його проведення

### Етапи управлінського контролю:

1) установлення стандартів – точне визначення цілей, що повинні бути досягнуті до конкретного терміну. Стандарт характеризується двома особливостями: чіткі часові рамки досягнення мети та конкретні критерії виконання роботи;

2) вимір результатів діяльності і співвідношення їх зі стандартами;

3) корегування виявлених відхилень.

### *Конкретні функції управління.*

Конкретні функції управління пов'язані зі специфікою об'єкта управління.

Виділення конкретних функцій управління необхідно для: організації управління, формування штатів, організаційної структури.

Об'єктами управління можуть виступати: ресурси, процеси, результати.



1. Функції управління (ресурсами):

- матеріальними;
- трудовими;
- фінансовими;
- інформаційними;
- технологічними.

2. Функції управління (процесами):

- управління матеріально-технічним постачанням;
- основним виробництвом;
- допоміжним виробництвом;
- удосконалення управління;
- управління збутом;
- управління маркетингом.

3. Функції управління (результатами):

- управління якістю;
- управління продуктивністю;
- управління витратами.

*Методи управління* – це сукупність способів і прийомів дії на об'єкт управління (тобто організацію) для досягнення поставленої мети.

В процесі управління виробничо-господарською діяльністю будь-якої організації використовуються різні методи, що в залежності від дії на трудові колективи можуть бути зведені до 4-х груп: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні та ідеологічні.

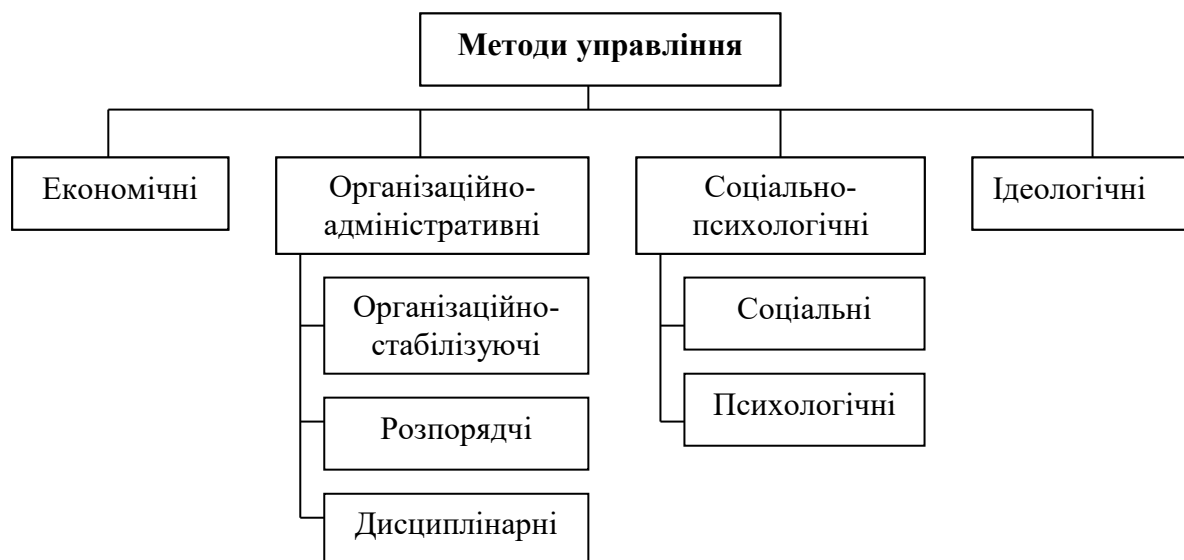


Рис 6.3 – Сучасні методи управління

*Організаційно-адміністративні методи управління* – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників на основі використання

організаційних відносин та адміністративної влади керівництва, тобто ці методи є методами прямого впливу керівного органу на виконавців шляхом застосування управлінських команд. Базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей та управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти у певному порядку. Такі методи управління поділяються на три групи: організаційно-стабілізуючі, розпорядні та дисциплінарні.

*Економічні методи управління* – сукупність прийомів і способів впливу на людину через первинні потреби. Базуються на дії економічних законів і діють на майнові інтереси фірм та персоналу. До них відносяться: система податків, банківські кредити (для фірм); внутрішньо фірмовий розрахунок, використання трансфертних цін (для підрозділів); заробітна плата, премії, винагорода за інновації (для персоналу).

*Соціально-психологічні методи управління* – сукупність способів дії на духовні потреби та інтереси людей; на особистісні відносини та зв'язки, що виникають у трудовому колективі. В основі даних методів полягають об'єктивні закони соціального розвитку і закони психології. Такі методи управління поділяються на дві групи: соціальні та психологічні.

*Ідеологічні методи управління* – сукупність способів демократичного впливу на інтереси виконавців через суспільні та інші цінності. У групу даних методів включають: широке залучення виконавців в управління організацією та затвердження в колективі високих морально-етичних норм, творчого ставлення до праці тощо.

Усі методи, що використовуються в управлінні підприємством, взаємопов'язані, отже використовуються не ізольовано один від одного, а комплексно.

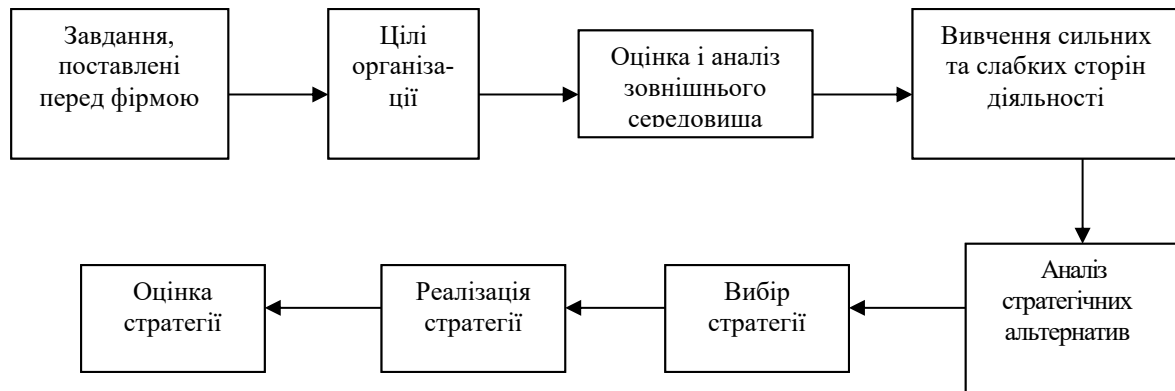
### **Контрольні питання і завдання**

1. Банк в США став відчувати серйозні труднощі. Запрошені експерти відзначили, що однією з головних причин цього є відсутність чіткої стратегії розвитку. Президент банку вирішив домогтися істотного поліпшення обслуговування клієнтів з метою досягнення збільшення суми внесків. Для цього було введено правило: керівники всіх рівнів зобов'язані спочатку обговорювати з керівництвом свої тактичні дії і тільки потім давати конкретні завдання підлеглим. Ефективність діяльності останніх оцінювалася залежно від того, наскільки успішно вони реалізовували на практиці поставлені перед ними цілі. Аналогічно повинна була діяти і система стимулювання. Однак результати виявилися невеликими.

Завдання:

1) Проаналізуйте наведену нижче схему, визначте, які роботи були виконані банком та невиконані, але повинні бути реалізовані.

2) Перерахуйте основні причини, які не дозволили банку домогтися більш високих результатів діяльності.



2. Політика фірми орієнтована на отримання максимальних прибутків. Однобічна орієнтація управління призвела до втрати конкурентоспроможності. Менеджери фірми запропонували систему орієнтації співробітників фірми, що базується на таких положеннях:

- 1) інтереси клієнта повинні стояти на першому місці;
- 2) максимально використовувати можливості сучасної техніки і технології;
- 3) заохочення здійснювати за конкретними результатами роботи.
- 4) Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальні результати?

3. Нерідко висловлюється думка, що зарплата співробітників фірми повинна складатися з трьох частин:

- за виконання посадових обов'язків;
- за вислугу років та з урахуванням фактора вартості життя;
- за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Цей підхід не є безперечним. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, що визначають динаміку заробітної плати співробітника, виходячи з реалій сучасної України.

4. Застосування навичок оперативного контролю.

- 1) Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного контролю і функції організування, планування, мотивації.
- 2) Опишіть процес оперативного контролю на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

5. Перед керівництвом університету постала необхідність прийняття стратегічного рішення про шляхи подальшого розвитку навчального закладу.

На проведеній Вченій раді було прийнято рішення про розробку концепції розвитку університету на перспективу.

Перед структурними підрозділами університету було поставлено завдання: перед початком розробки концепції треба представити керівництву університету узгоджену систему цілей, що забезпечують досягнення поставленої генеральної мети. Зокрема, в якості однієї з підцілей досягнення генеральної мети, поставленої керівництвом, в систему цілей повинна бути включена підціль з підвищення конкурентоздатності випускників.

Дайте відповідь на питання:

1. Як ви оцінюєте прийняте керівництвом університету рішення про розробку системи цілей, що передує розробці концепції перспективного розвитку університету?

2. Побудуйте дерево цілей концепції розвитку університету.

6. Компанія «Європейські молочні продукти» – найбільший в світі виробник вершкового масла. Її продукція відповідає високим стандартам якості. Сумарні постійні та змінні витрати на виробництво масла і його доставку в Україну мінімальні серед конкурентів. Декілька років тому компанія «Європейські молочні продукти» зробила спробу витіснити відомого фінського виробника «Валію» з оптового ринку імпортного вершкового масла України. В якості головного важеля тиску використовувалося послідовне зниження відпускних оптових цін. Через три місяці «цінової війни» продаж європейського масла різко зросла і склала 75% від всієї ємності оптового ринку. Проте ефект «цінової війни» був мінімальний, тому що роздрібна торгівля продовжувала реалізовувати продукцію обох конкурентів за приблизно однаковими цінами. І незабаром оптові продажі європейського масла стали скорочуватися.

Дайте відповідь на питання:

1) У чому головна причина провалу «цінової війни»?

2) У якій ланці розподілу продукції був отриманий основний ефект від «цінової війни»?

3) Які додаткові дії компанії могли б виправити ситуацію?

7. Канцелярська скріпка, як простий пристрій для тимчасового з'єднання декількох аркушів паперу, з'явилася ще в ХІХ ст. У наш час для цих цілей використовують степлер, пружинний затиск, та й у самої скріпки з'явилося кілька варіантів (скріпка великих розмірів чи виготовлена з пластмаси). Широко поширені прозорі пакети – мультифори, в які можна помістити кілька нескріплених аркушів паперів. Оцініть переваги і недоліки відомих Вам пристроїв для скріплення аркушів паперу і заповніть таблицю.

Таблиця 6.2 – Оцінка різних видів пристроїв для тимчасового з'єднання аркушів паперу

Види пристроїв	Переваги	Недоліки
Звичайна канцелярська скріпка		
Канцелярська скріпка великого розміру		
Канцелярська скріпка, виготовлена з пластмаси		
Степлер		
Пружинний затиск		
Мультифора		
...		

На підставі аналізу зробіть прогноз: чи можна вважати близьким завершення життєвого циклу канцелярської скріпки?

8. Відомий фахівець у галузі менеджменту доктор економічних наук Б. З. Мільнер вважає: «Одним з новітніх проявів якісної перебудови управління стосовно завдань зміни науково-технічної та інформаційної бази виробництва, підприємницьких нововведень і системи взаємозв'язків у ринковому середовищі можна вважати виникнення нової функції та механізму управління знаннями».

Вищі навчальні заклади є організаціями, які поширюють знання (навчальний процес), переробляють різноманітну наукову інформацію в нове систематизоване знання (підручники, навчальні посібники, курси лекцій) і створюють нове знання, здійснюючи науково-дослідні роботи. Запропонуйте проект створення інноваційної організації при вищому навчальному закладі, що спеціалізується в бізнесі зі створення і розповсюдження знань (не зачіпаючи поточний навчальний процес). Оцініть реальність формування такої організації, її профіль, створювані продукти, можливі групи споживачів і т.д. Заповніть таблицю.

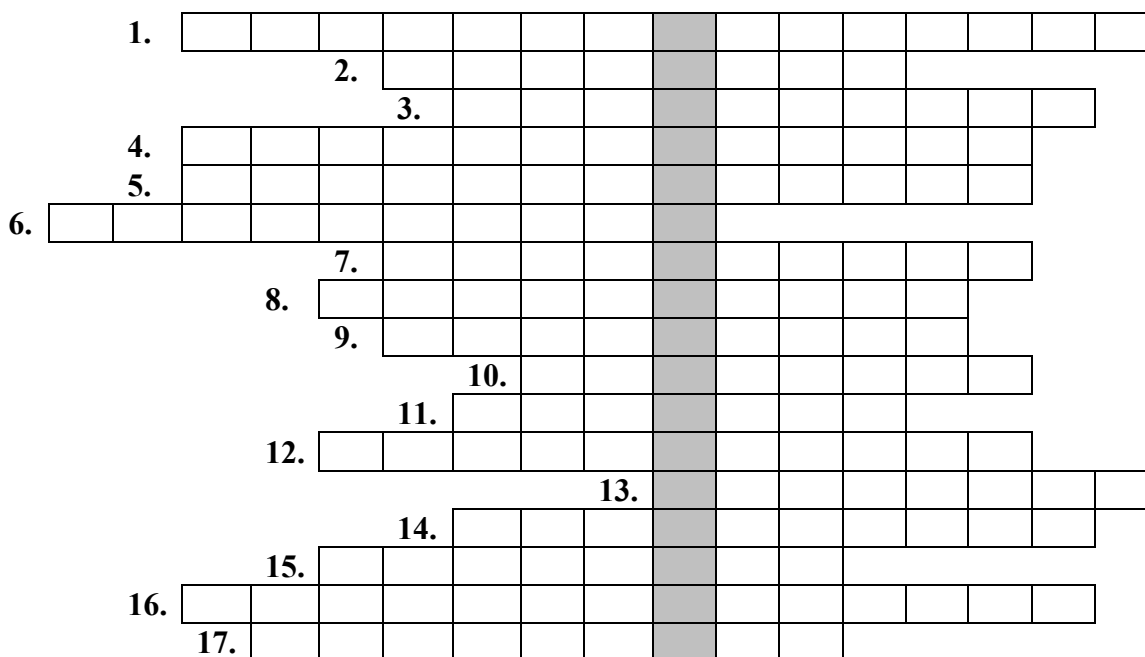
Таблиця 6.3 – Характеристика інноваційної фірми

Критерії	Зміст
Мета створення фірми	
Профіль фірми	
Запропоновані продукти та послуги	
Групи споживачів	
Правова форма	
Канали збуту продукції	
Цінності фірми	
...	

9. Супермаркету необхідно закупити 200 тон апельсинів за рік. Місцеві апельсини смачніші і солодкі, але швидко псуються. Зберігати їх можна тільки в спеціальних камерах з інертним газом. Процедура оформлення угоди проста і недорога. Витрати з обслуговування закупівлі однієї партії не перевищують 300 доларів. Витрати на зберігання високі і становлять 60 % від вартості середньорічного товарного запасу. Роздрібна ціна місцевих апельсинів складає 1050 доларів за тону, оптова ціна – 500 доларів. Привізні апельсини дешевші, товстошкірі і менш солодкі, але добре зберігаються в звичайних холодильних камерах. Оформлення угод складніше і дорожче через митні збори. Витрати з обслуговування закупівлі однієї партії складають 500 доларів. Витрати на зберігання не перевищують 20 % вартості середньорічного товарного запасу. Роздрібна ціна – 750 доларів за тону, а оптова – 400 доларів. Визначте, які апельсини вигідніше закупити, розрахуйте графік постачання апельсинів, визначте оптимальний розмір однієї партії поставок:

- 1) місцеві апельсини 20 т в партії, 10 разів на рік;
- 2) місцеві апельсини 40 т в партії, 5 разів на рік;
- 3) привізні апельсини 50 т. в партії, 4 рази на рік;
- 4) привізні апельсини 100 т в партії, 2 рази на рік.

10. Кросворд.



1. Властивість організації, яка відображає схильність до групової асоціації та кооперації, соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації (15).

2. Принцип організації, який полягає в тому, що ланцюговий зв'язок здійснюється шляхом входження посередніх комплексів між організованими (9).



3. Спосіб вираження стійкості зв'язків і відносин між предметами і явищами, а також стійкості структури організації самих цих предметів і явищ (5).

4. На даній стадії життєвого циклу компанія володіє значними фінансовими засобами, які витрачаються на облаштування діяльності і зміцнення існуючої системи контролю, з'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу зі стилем одягу та іншими традиціями; вона намагається бути інноваційною і генерувати нові продукти та ідеї, поглинаючи інші компанії, що знаходяться на більш ранніх стадіях розвитку (13).

5. Концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації (16).

6. Наука, яка вивчає особистість, поведінку, ставлення до праці, навчання, мотивацію, ступінь вдовolenня (10).

7. Наука, що вивчає групову динаміку, ролі, статус, владу, організаційну культуру (10).

8. Тип організації, ключовим елементом якої є персонал підтримки, що зумовлено високо спеціалізованим характером забезпечення діяльності організації (10).

9. Відображення існування організації стадіями виникнення, становлення, розвитку, стагнації, розпаду та ліквідації (9).

10. На цьому етапі життєвого циклу організації конкуренти незмінно претендують на її частку на ринку, існує бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей. У результаті організація поступово починає розпадатися, відкочується назад, і знову починається боротьба за виживання (8).

11. Найбільш загальне правило діяльності, яке забезпечує його правильність, але не гарантує його однозначність і успіх; вихідний момент, опираючись на теоретичні положення (обґрунтування) і результат, що впливає із законів організації (7).

12. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей; об'єкт і суб'єкт суспільства (11).

13. На даному етапі життєвого циклу організації основна увага приділяється ефективності інновацій і стабільності, збільшується випуск продукції і розширюється ринок надання послуг, керівники виявляють нові можливості організаційного розвитку (8).

14. Елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей (10).

15. Повторне застосування якоїсь операції (із зміненими даними) при розв'язанні обчислювальних задач, яке дає можливість поступово наблизитися до правильного результату (8).

16. Суттєвий зв'язок між явищами і результатами, у вигляді характерної

тенденції, традиції (як результат певної функціональної діяльності), що повторюється (14).

17. Етичний принцип поведінки, що означає здатність безкорисно жертвувати власними інтересами на користь інтересів іншої людини (9).

**Ключове слово.** Область наукового знання про загальні закономірності, пристрої, функціонування і розвитку організацій як складних динамічних систем.

### Тестовий контроль

1. Яка з наведених цілей управління може стати основою місії підприємства?

- а) збільшення поточного прибутку;
- б) скорочення чисельності персоналу;
- в) виробництво та реалізація якісних і доступних товарів;
- г) забезпечення максимальних поточних дивідендів акціонерам підприємства;
- д) економія у витратах на виробництво і реалізацію.

2. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія, націлена на збільшення частки виробництва та реалізації продукції фірми на ринку?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

3. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія, орієнтована на зростання фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

4. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія, орієнтована на розвиток технологій подвійного призначення?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

5. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія, орієнтована на освоєння нових технологій в суміжних галузях виробництва?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

6. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія, орієнтована на набуття контролю над системами розподілу і реалізації виробленої фірмою продукції?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

7. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу відноситься стратегія розширення фірми за рахунок нового виробництва, технологічно не пов'язаного з традиційним і орієнтованого на нові ринки?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

8. До якої групи еталонних стратегій розвитку бізнесу можна віднести стратегію, яка полягає в пошуку нових ринків для існуючого продукту?

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікації;
- г) стратегії скорочення.

9. Фірма освоює новий ринок. Ринок обмежений, конкуренція слабка. Покупці мають високу платоспроможність. Яку стратегію входження в ринок обере фірма?

- а) стратегію швидкого знімання вершків;
- б) стратегію повільного знімання вершків;
- в) стратегію швидкого проникнення;
- г) стратегію повільного проникнення.

10. Фірма освоює новий ринок. Ринок обмежений. Конкуренція слабка. Покупці мають низьку платоспроможність. Яку стратегію входження в ринок обере фірма?

- а) стратегію швидкого знімання вершків;
- б) стратегію повільного знімання вершків;

- в) стратегію швидкого проникнення;
- г) стратегію повільного проникнення.

11. Фірма освоює новий ринок. Ринок потенційно великий, є сильні конкуренти, покупці мають високу платоспроможність, але не проінформовані про товар. Яку стратегію входження в ринок обере фірма?

- а) стратегію швидкого знімання вершків;
- б) стратегію повільного знімання вершків;
- в) стратегію швидкого проникнення;
- г) стратегію повільного проникнення.

12. Фірма освоює новий ринок. Ринок потенційно великий, є сильні конкуренти. Покупці мають низьку платоспроможність і не інформовані про товар. Яку стратегію входження в ринок обере фірма?

- а) стратегію швидкого знімання вершків;
- б) стратегію повільного знімання вершків;
- в) стратегію швидкого проникнення;
- г) стратегію повільного проникнення.

13. Якщо фірма зосереджується на вузькому сегменті ринку, максимально задовольняючи екстравагантні запити клієнтів, готових платити високу ціну за особливий товар, то вона реалізує наступну конкурентну стратегію за класифікацією М. Портера:

- а) стратегію лідерства за цінами;
- б) стратегію диференціації;
- в) стратегію фокусування;
- г) портфельну стратегію.

14. Якщо фірма орієнтується на покупців з низькою платоспроможністю, бажаючих платити менше за ті ж товари і послуги, ніж у конкурента, то вона реалізує наступну конкурентну стратегію за класифікацією М. Портера:

- а) стратегію лідерства за цінами;
- б) стратегію диференціації;
- в) стратегію фокусування;
- г) портфельну стратегію.

15. Якщо фірма орієнтується на покупців, охочих платити дорожче за більш якісні та різноманітні товари та послуги, ніж у конкурента, то фірма реалізує наступну конкурентну стратегію за класифікацією М. Портера:

- а) стратегію лідерства за цінами;
- б) стратегію диференціації;
- в) стратегію фокусування;
- г) портфельну стратегію.

16. Поширення господарської діяльності на нові сфери – це:

- а) диверсифікація;
- б) експансія;
- в) ескалація;
- г) інновація.

17. Загальна мета підприємства, що виражає причину його існування, – це:

- а) місія;
- б) покликання;
- в) план;
- г) стратегія.

18. Загальний комплексний план, призначений для здійснення місії та досягнення господарських цілей організації, – це:

- а) стратегія;
- б) тактика;
- в) бізнес-план;
- г) техніко-економічне обґрунтування.

19. Стратегічні плани – це:

- а) комплексні плани, що відображають способи і засоби задоволення довгострокових потреб;
- б) плани, спрямовані на короткострокові цілі;
- в) плани для використання в унікальній ситуації;
- г) плани для багаторазового повторного використання;
- д) плани, що визначають тактику і дії.

20. Керівники ієрархічних підрозділів є:

- а) лінійними керівниками;
- б) матричними керівниками;
- в) бригадирами;
- г) керівниками проектів.

21. Місія – це:

- а) загальна мета підприємства, що виражає причину його існування;
- б) основні завдання організації;
- в) бізнес-план;
- г) стратегія.

22. Фірма реалізує товари, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Для стабілізації потоку прибутку фірма здійснює стратегію:

- а) зниження витрат;

- б) венчурну;
- в) диверсифікації;
- г) портфельну;
- д) фокусну;
- е) диференціації;
- ж) «збір врожаю»;
- з) лідерство за цінами.

23. Яке управління шукає найбільш ефективні методи використання внутрішніх ресурсів?

- а) стратегічне управління;
- б) тактичне управління;
- в) оперативне управління.

24. Яке з управлінь припускає, що фірма існує для виробництва товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації?

- а) стратегічне управління;
- б) тактичне управління;
- в) оперативне управління.

25. Які фактори не досліджуються при аналізі зовнішнього оточення (вибрати 2 відповіді)?

- а) економічні;
- б) конкуренція;
- в) ринкові;
- г) запаси сировини в організації;
- д) соціальні;
- е) персонал організації.

26. До еталонних стратегій розвитку бізнесу не відносяться:

- а) стратегії інтегрованого зростання;
- б) стратегії концентрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого росту;
- г) стратегії скорочення;
- д) стратегії поглинання.

27. Загальний, всебічний план досягнення цілей – це:

- а) курс;
- б) стратегія;
- в) місія;
- г) політика;
- д) план-процедура;
- е) бізнес-план;

ж) план-приклад.

28. Матриця Ізенхауера застосовується для:

- а) визначення оптимального розподілу ресурсів;
- б) визначення делегування повноважень;
- в) визначення товарних залишків;
- г) визначення здібностей менеджера;
- д) визначення показників діяльності організації.

29. Найважливішою ознакою стратегічного рішення є:

- а) наслідок, що наростає;
- б) орієнтованість на досягнення мети;
- в) приймається на тривалий період часу;
- г) порушує ключові проблеми розвитку;
- д) оптимізація за допомогою математичного моделювання ситуації.

31. Бізнес-план необхідний для:

- а) розрахунку з кредиторами;
- б) ведення щорічної звітності;
- в) виходу з новою продукцією.

32. Місія організації – це її:

- а) основне завдання;
- б) стратегічний поріг;
- в) конкурентна перевага;
- г) дослідження зовнішнього середовища;
- д) стратегічна перевага.

33. Що відображає кінцеву мету, філософію організації?

- а) місія фірми;
- б) маркетинг-технологія.

34. Короткострокова програма для досягнення мети, що розробляється на рівні керівників середньої ланки:

- а) місія;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) оперативне управління;
- д) концепція.

35. Створення магазину з продажу стільців, столів і тумбочок при підприємстві з виготовлення меблів – це стратегія:

- а) розвитку продукту;

- б) зняття вершків;
- в) вертикальної інтеграції;
- г) горизонтальної диверсифікації;
- д) флангового охоплення.

36. Використання стратегії диверсифікації недоцільно при наявності таких умов:

- а) ринки знаходяться в стані насичення або скорочення попиту, тобто на останніх стадіях життєвого циклу продукту;
- б) бізнес дає надлишок капіталу, який може бути вигідно вкладений в інші сфери бізнесу;
- в) можливий синергетичний ефект за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих, сировини, виробничих площ;
- г) антимонопольне законодавство перешкоджає розширенню бізнесу;
- д) є можливість скоротити податкові відрахування;
- е) необхідний вихід на світові ринки збуту;
- ж) є можливість залучення висококваліфікованих службовців або кращого використання наявного кадрового потенціалу;
- з) коли посередницькі послуги розширюються або коли фірма не може знайти посередників з високою якістю послуг.

### **Список основної літератури**

1. Веснин В. Р. Теория организации: учебник. – М. : ТК Велби : Проспект, 2008. – 272 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.] ; за заг. редакцією Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб. : ПИТЕР, 2003. – 512 с.

### **Список додаткової літератури**

1. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 640 с.
2. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К. : Алерта, 2015. – 492 с.



## МОДУЛЬ 3 АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

### ТЕМА 11 ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### *Методичні рекомендації*

При вивченні даної теми необхідно усвідомити економічну сутність банкрутства, а саме: дослідити визначення терміну «банкрутство» в різних літературних джерелах; види банкрутства; причини банкрутства; фактори, що ведуть до банкрутства; ознаки банкрутства; порядок врегулювання банкрутства; процедури, що застосовуються до неспроможного підприємства.

Мета: набути навичок з аналізу банкрутства в умовах оперативного прийняття рішень і неповної інформації; сформулювати вміння у визначенні необхідності використання різноманітних методів діагностики банкрутства.

*Основні поняття:* неспроможність підприємства, банкрутство, причини банкрутства, ознаки банкрутства, види банкрутства, експрес-діагностики банкрутства.

#### *Перелік питань*

1. Підходи до визначення неспроможності підприємств.
2. Види неспроможності підприємств. Характерні ознаки банкрутства підприємств.
3. Стадії і амплітуди банкрутства. Законодавство України про банкрутство.

Інституційна основа – це сукупність взаємопов'язаних інститутів, причому інститути розуміються як стійкі відносини, що постійно відтворюються, організації і структури. Розглянемо розвиток інституту неспроможності в країнах з ринковою економікою.

Починаючи з Античного Риму, банкрутство розглядається як акт шахрайства з боку боржника. Римське право передбачало покарання за банкрутство: обернення в рабство або розчленування тіла (вибір надавався кредиторам). Пізніший Римський закон «bonorum vendito» від 105 р. до н.е. пом'якшив покарання за банкрутство. За цим законом банкрути втрачали Римське громадянство, мали змогу займатися тільки некваліфікованою працею (тим самим банкрут зводився до статусу вільновідпущеника), їм було заборонено шлюби з вільними громадянами.

У Середні віки відношення до неспроможних боржників набуло характеру суспільного осуду і ганьби. У містах середньовічної Франції банкрут

був зобов'язаний постійно носити зелений ковпак, кожна людина могла жбурнути в нього каменем. На півночі Італії (Генуя, Венеція) символом банкрутства були «розбиті лавки». У Північній Італії XV ст. банкрут при великому скупченні людей повинен був тричі вдаритися об скелю або великий камінь і прокричати: «Я – банкрут».

Покарання за банкрутство почало посилюватися в Європі з розвитком ринкових відносин. В Англії Закон Єлизавети I від 1571 р. № 13 передбачав арешт банкрута з наступною конфіскацією його майна. Згідно з Законом Якова I від 1603 р. № 15 банкрута на дві години прив'язували до ганебного стовпа, прибивши до стовпа одне вухо, яке потім відрубували.

Однак першим справжнім законом про банкрутство вважається англійський закон Георга II «Про запобігання шахрайства банкрутів» від 1732 р. № 5. Цей закон передбачав покарання аж до смертної кари для тих боржників, які більше 42-х днів після кінцевого терміну платежу і невиплати боргу (мінімальний розмір якого перевищував 20 фунтів стерлінгів) переховувалися від влади. Одночасно цей закон знову (після Римських часів) обмежував політичні та комерційні права банкрута: людина, що опинилася в списку банкрутів, до кінця життя позбавлялася права обирати і бути обраною, обіймати військові, державні чи муніципальні посади, будь-які керівні посади в комерційних організаціях або здійснювати від свого імені комерційні та фінансові операції. Бути викресленим з цього списку і тим самим відновити свої права можна було тільки одним способом: повністю повернути невиплачену раніше заборгованість з усіма нарахованими відсотками.

У США перший закон про банкрутство був прийнятий у 1800 р., який практично копіював англійський закон 1732 р. У Франції, Німеччині та Іспанії перші закони про банкрутство були прийняті на початку XIX ст. Як правило, всі ці закони передбачали тюремне ув'язнення боржника, ліквідацію фінансово неспроможної компанії і розподіл решти активів цієї компанії серед кредиторів. Однак треба зазначити, що майже за 100 років дії в Англії закону 1732 р. за банкрутство були страчені всього 6 чоловік. У 1820 р. покарання за банкрутство було пом'якшено: смертна кара замінена на 7-річне тюремне ув'язнення. Треба відзначити, що до середини XIX ст. боржники були відповідачами, яких позивачі-кредитори звинувачували у скоєнні злочину – банкрутства.

Підкреслимо, що паралельно з законодавством про банкрутство в Західній Європі (а з 1800 р. – і в США) існувало законодавство про неспроможність, предметом якого була неспроможність бідних фізичних осіб. У законодавстві про неспроможність неможливість виплати бідняком боргу розглядалася не як умисний злочин, а як наслідок нещасного збігу обставин, невдачі, «невміння жити». У цьому випадку закони про неспроможність передбачали конфіскацію майна неспроможних фізичних осіб. У той же час законодавство про банкрутство мало справу з невиплатою боргів в ході торгової, підприємницької, фінансової та іншої ділової діяльності, що розглядалося як винне діяння, тобто злочин.

На певному етапі еволюції ринкової економіки сталася декриміналізація банкрутства. Вперше це спостерігалось в США в 1841 р. під час депресії, що слідувала за Біржовою Панікою 1837 р. Прийнятий тоді новий закон про банкрутство передбачав деяке «покращення» положення банкрута. Зокрема, боржник мав право добровільно оголошувати про своє банкрутство шляхом відповідного звернення до суду. Поступово до середини ХІХ ст. дві галузі законодавства – про неспроможність і про банкрутство – поступово зближуючись, об'єдналися і стали розділами єдиних законів про неспроможність (банкрутство). Принциповим нововведенням американського закону про неспроможність (банкрутство) від 1841 р. стало звільнення банкрута від обов'язку сплати заборгованості (так зване «discharge», що в дослівному перекладі означає «розвантаження», «розряд» електричного або порохового заряду, «постріл»).

Пізніші американські закони про банкрутство від 1867, 1874, 1898, 1932–1938 рр. приймалися в роки економічних криз. Тому політики і законодавці реагували на загрозу масового розорення боржників лібералізацією каральних положень законодавства про банкрутство, а потім і повним їх виключенням.

Поряд з відмовою розглядати неспроможних боржників (як фізичних, так і юридичних осіб) як злочинців і прийняттям заходів попередження розорення (банкрутства) боржників в законодавстві про банкрутство стало з'являтися все більше положень, націлених на збереження боржника в якості діючого суб'єкта господарювання.

Реорганізаційні процедури з реструктуризації заборгованості боржника з метою продовження його діяльності вперше з'явилися в Австрійському законодавстві в 1914 р. Проте вони рідко застосовувалися на практиці. Аналогічні процедури були включені в законодавство про банкрутство Іспанії в 1922 р., Південної Африки – у 1926 р., Бельгії, Франції, Німеччини, Нідерландів та Сполучених Штатів – у 1930-х рр.

Сучасні реорганізаційні процедури в зарубіжному законодавстві про банкрутство з'явилися після 1978 р., коли в США була прийнята Глава 11 Кодексу про банкрутство. У наступні роки цей процес поширився на законодавство про банкрутство в таких країнах як Італія (1979 р.), Франція (1985 р.), Великобританія (1986–2004 рр.), Нова Зеландія (1989 р.), Канада (1992 р.), Німеччина (1994 і 1999 рр.), Швеція (1996 р.), Японія і Мексика (2000 р.).

У результаті дослідження можна зробити висновок, що істотні відмінності у визначенні терміну «банкрутство» відсутні, а несуттєві відмінності пов'язані, головним чином, з різним часовим періодом. Сутність банкрутства зводиться до неможливості відновити платоспроможність. При цьому необхідно враховувати, що неплатоспроможність може бути касовою (відносною) і балансовою (абсолютною). Необхідно засвоїти, що факт банкрутства встановлюється господарським судом.

Таблиця 11.1 – Визначення терміну «банкрутство» в різних економічних джерелах

Автор	Економічна сутність банкрутства
Закон України	Визнання господарським судом нездатності боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів лише через використання ліквідаційної процедури
Н. А. Голощапов, Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозівський	Нездатність боржника платити за своїми зобов'язаннями, повертати борги у зв'язку з відсутністю у нього коштів для оплати
А. Д. Шеремет, Р. Ф. Сайфулін	Нездатність фінансувати поточну операційну діяльність і виконувати термінові зобов'язання
Бернар, Коллі	Стан неплатоспроможності з вини дебіторів, встановлений в судовому порядку

Під час вивчення другого питання слід звернути увагу на те, що діагностика банкрутства господарюючого суб'єкта розподіляється на дві підсистеми: експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства.

Таблиця 11.2 – Види банкрутства

Вид	Характеристика
<b>Реальне банкрутство</b>	Повна нездатність господарюючого суб'єкта відновити свою фінансову стабільність і платоспроможність у майбутньому в силу реальних втрат капіталу
<b>Технічне банкрутство</b>	Неплатоспроможність господарюючого суб'єкта, викликана істотною простроченою дебіторською заборгованістю (величина дебіторської заборгованості перевищує величину кредиторської заборгованості). Як правило, не призводить до юридичного банкрутства
<b>Неплатоспроможне підприємство</b>	Економічні ознаки: задоволення вимог кредиторів, визнаних судом, можливе лише при здійсненні ліквідаційних процедур. Якщо за підсумками року коефіцієнт поточної ліквідності менше 1 і підприємство не отримало прибутку, то воно відповідає фінансовому стану боржника, при якому згідно з українським законодавством, боржник зобов'язаний звернутися до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство, тобто коли задоволення вимог одного з кредиторів призводить до неможливості виконання зобов'язань перед іншими кредиторами
<b>Доведення до банкрутства</b>	Умисні і корисливі мотиви, інша особиста зацікавленість або інтереси третьої сторони, дії власника, які призвели до стійкої фінансової неспроможності підприємства і як наслідок – до великого матеріального збитку. Економічні ознаки: підприємство не мало економічних ознак неплатоспроможного підприємства перед складанням угод, укладених у корисливих цілях, і вчинення умисних дій відповідно до Кримінального кодексу, що призвели до неплатоспроможного стану. Штрафні санкції: штраф від 8500 до 13600 грн. або обмеження волі до 3-х років з позбавленням обіймати відповідну посаду або виконувати певні роботи строком до 3-х років
<b>Приховане</b>	Великий матеріальний збиток кредиторів через подання недостовірної

<b>банкрутство</b>	інформації про свій фінансовий стан. Економічні ознаки: якщо встановлено, що в бухгалтерському балансі або інших документах про фінансовий стан боржник надав недостовірні відомості про своє майно, яке характеризується ознаками неплатоспроможного підприємства. Штрафні санкції: штраф від 34000 до 51000 грн. або обмеження волі до 2-х років з позбавленням права обіймати відповідну посаду або виконувати певні роботи строком до 3-х років
<b>Фіктивне банкрутство</b>	Завідомо неправдива офіційна заява про нездатність виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Економічні ознаки: коефіцієнт поточної ліквідності більше 1 при нульовій рентабельності. Штрафні санкції: штраф від 12750 до 34000 грн. або обмеження волі до 3-х років
<b>Незаконні дії під час банкрутства</b>	У разі нанесення великого матеріального збитку через наступні дії: умисне приховування майна або майнових прав, відомостей про майно, передача майна у власність іншим особам або його знищення, а також фальсифікація, приховування або знищення документів, які відображають господарсько-фінансову діяльність. Штрафні санкції: штраф від 1700 до 8500 грн. або обмеження волі до 3-х місяців з позбавленням права обіймати відповідну посаду або виконувати певні роботи терміном до 3-х років

При цьому для діагностики ймовірності банкрутства використовують різні підходи, які передбачають:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення надлишків або відсутності джерел для формування запасів і витрат (трикомпонентний показник типу фінансової ситуації);
- аналіз фінансових компонентів;
- аналіз матриць фінансової рівноваги;
- методика, рекомендовану українським законодавством;
- методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, організацій, запропоновану агентством з питань запобігання банкрутству підприємств;
- систему оціночних показників індикаторів кризового стану;
- горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз;
- аналітичні моделі банкрутства;
- експертну діагностику.

Вищезазначені підходи можна класифікувати таким чином:

- трендовий аналіз чисельної системи критеріїв та ознак;
- обмежене коло показників;
- інтегральні показники;
- рейтингова оцінка на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств;
- факторні регресійні і дискримінантні моделі.

Слід звернути увагу на те, що система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку господарюючого суб'єкта і дозволяє застосувати оперативні заходи щодо їх нейтралізації. Дана система ефективна на стадії легкої фінансової кризи господарюючого суб'єкта. При інших масштабах кризового фінансового стану (глобальний і катастрофічний) дана система обов'язково повинна бути доповнена системою фундаментальної діагностики. Експрес-діагностика здійснюється на основі форм фінансової звітності за стандартними алгоритмами аналізу. Основним нормативним документом, який регламентує вимоги до фінансової звітності, є П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Відповідно до П(С)БО 1 визначаються також якісні характеристики фінансової звітності.

Фундаментальна діагностика (і прогнозування) банкрутства здійснюється шляхом оцінки фінансового стану на основі фундаментального комплексного аналізу, в основі якого лежить використання спеціальних методів оцінки впливу окремих факторів на кризовий фінансовий розвиток господарюючого суб'єкта, виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів на різні аспекти фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, тобто на основі методів факторного аналізу та прогнозування. Тому при вивченні даного питання слід приділити увагу систематизації основних факторів.

Таблиця 11.3 – Класифікація факторів банкрутства

<b>Фактори</b>	
<b>Зовнішні</b>	<b>Внутрішні</b>
1. Загальноекономічні: спад обсягу національного доходу, зростання інфляції, нестабільність податкової системи, зниження рівня доходів населення, зростання безробіття	1. Операційні: неефективний маркетинг, висока частка постійних витрат, низький рівень використання виробничих потужностей, високий розмір страхових та сезонних запасів, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, неефективний виробничий менеджмент
2. Ринкові: посилення монополізму на ринку, істотне зниження попиту, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку	2. Інвестиційні: неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотна перевитрата інвестиційних ресурсів, неефективний інвестиційний менеджмент
3. Інші: політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення кримінальної ситуації	3. Фінансові: неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів, надмірна частка позикового капіталу, зростання дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, неефективний фінансовий менеджмент

Також необхідно враховувати обмеження при проведенні аналізу за інтегральними показниками оцінки ймовірності банкрутства. Зокрема, модель

Альтмана доцільно використовувати для великих підприємств, а також необхідно адаптувати до українських реалій. Наприклад, в російській практиці, в моделі Альтмана (1987 р.), показник  $X_2$  – рівень рентабельності капіталу дорівнює нулю, тому що діяльність підприємств як акціонерних товариств почалася порівняно нещодавно. З причини відсутності інформації про ринкову вартість акцій змінено показник  $X_4$ , який розраховується відношенням суми активів до величини позикового капіталу. Як показує міжнародна практика, багато аудиторських фірм використовують для визначення ймовірності банкрутства спеціально розроблені для своїх оцінок критерії. Так, у Великобританії використовуються показники 1-ї групи, що характеризують в динаміці значні фінансові труднощі і свідчать про банкрутство в майбутньому; 2-ї групи, що вказують на погіршення становища підприємства у разі відсутності будь-яких дій.

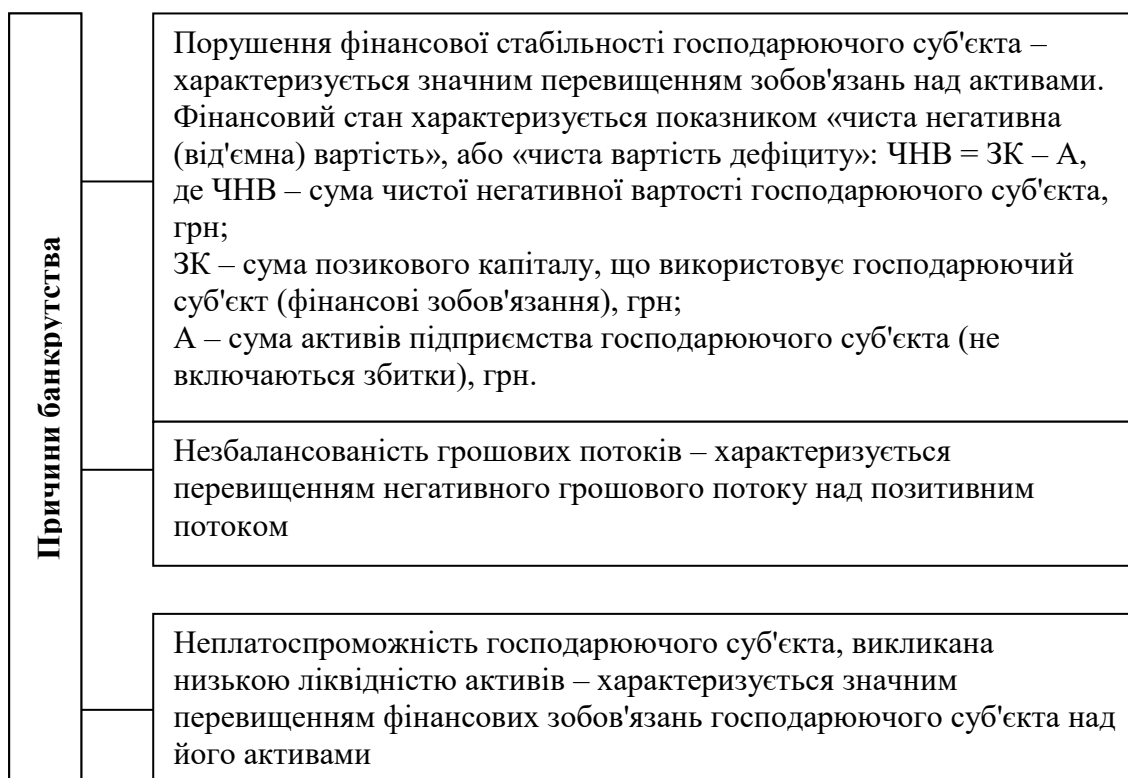


Рис. 11.1 – Причини банкрутства

З метою забезпечення однозначності підходів до оцінки фінансово-господарського стану підприємств і виявлення ознак ймовірності банкрутства Міністерством економіки України розроблено «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства».

При вивченні третього питання необхідно усвідомити, що собою представляє стратегія запобігання ймовірності банкрутства, які методи і прийоми використовуються для обґрунтування даної стратегії. При розробці

стратегії запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства слід керуватися даними параметричного аналізу, специфічність функцій якого пов'язана з наступним:

- дослідженням процесів в економіці та їх взаємозв'язком, що складається під впливом об'єктивних економічних законів і факторів суб'єктивного порядку;
- виявленню позитивних і негативних факторів, кількісним вимірюванням їх дії на економіку господарюючого суб'єкта;
- розкриттям тенденцій і пропорцій господарського розвитку, розкриттям внутрішньогосподарських резервів, що не використовуються підприємством;
- науковим обґрунтуванням і об'єктивною оцінкою виконання маркетингових стратегій і програм, інвестиційних проектів;
- прийняттям оптимальних рішень в управлінні виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства.

Реалізація стратегії запобігання банкрутства пов'язана з вибором певних напрямів інвестиційної діяльності підприємства. Поряд з оцінкою доцільності та можливостей зовнішнього, за рахунок позикових коштів, інвестування, не менш актуальним видається виявлення можливостей внутрішніх інвестицій (самоінвестицій), тобто за рахунок власних коштів і резервів підприємства.

Можливість самоінвестицій оцінюється з вибором найбільш раціональних, практично реалізованих напрямків, які дозволили б неплатоспроможному підприємству відновити свою ліквідність.

Перший варіант – вивільнення частини основних засобів, яка вже повністю або більшою частиною амортизована; повністю або частково недовикористовується. Другий варіант – скорочення запасів матеріалів, готової продукції та незавершеної продукції, виявлення і ліквідація непотрібних фіксованих витрат у собівартості продукції, скорочення дебіторської заборгованості. Третій варіант – збільшення власних коштів за рахунок повторної емісії акцій. Четвертий варіант передбачає розгляд комбінації перерахованих вище варіантів.

У результаті обґрунтувань самоінвестицій за цими можливими варіантами проектується схеми реструктуризації (відновлення) балансу і фінансових потоків, що задовольняють вимогам платоспроможності та рентабельності діяльності. При цьому вважається, що структура балансу незадовільна, підприємство неплатоспроможне, якщо виконується хоча б одна з умов:

$$\text{КПЛ} = \text{ОбА}/\text{ПЗ} < 1,5 \text{ і } \text{Косс} = (\text{ВК} - \text{НА})/\text{ОбА} < 0,1 \quad (11.1)$$

де КПЛ – коефіцієнт поточної ліквідності;

ОбА – сума оборотних активів;



ПЗ – сума поточних зобов'язань;

ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Наявність показника оборотних активів у чисельнику одного коефіцієнта та знаменнику іншого призводить до взаємозв'язку: у разі поліпшення одного із коефіцієнтів погіршуються показники іншого. Отже, перехід цих коефіцієнтів зі стану незадовільної структури балансу в стан задовільної структури і платоспроможності, необхідно розглядати в єдності. Число таких схем на практиці зводиться до трьох. Забезпечити задовільну структуру балансу підприємства можна цілеспрямованим, обґрунтованим відповідними розрахунками, впливом на неї комплексами заходів, що приводять до зміни в необхідному напрямку, насамперед розмірів джерел коштів та ефективності їх використання.

При виборі варіанту реорганізаційної політики необхідно враховувати, що структура балансу за обсягом основних і оборотних активів та обсягом позикового і власного капіталів і їх співвідношенням впливає на величину одержуваного прибутку і рентабельність його роботи. Також необхідно приділити увагу внутрішнім механізмам фінансової стабілізації підприємства.

### Контрольні питання і завдання

1. У 70-ті рр. ХХ ст. одне з оборонних підприємство випускало бронетранспортери. Їх щорічний випуск становив 4000 одиниць. У середині вісімдесятих років було прийнято рішення освоїти виробництво цивільної продукції і почати випуск землерийних машин середньої потужності. Як наслідок підприємство стало виробляти від 2500 до 3500 бульдозерів. Прокатний сталеливарний цех підприємства працював тільки на задоволення власних потреб.

У дев'яності роки державних замовлень майже не стало. В результаті випуск бронетранспортерів практично припинився. Продаж бульдозерів скоротилася наполовину. Крім падіння попиту підприємству довелося зіткнутися з нестачею оборотного капіталу, труднощами з поверненням кредитів та іншими фінансовими проблемами. Було прийнято рішення використовувати наявні виробничі потужності прокатного цеху і ковальсько-ливарного комплексу для продажу своєї продукції зовнішнім споживачам. Результати виробничої діяльності підприємства у звітному році приведені в таблиці.

Таблиця 1.1 – Характеристика виробничої діяльності підприємства

Вид продукції	Відпускна ціна, у.о.	Об'єм виробництва
БТР	150 000	40 одиниць
Універсальні бульдозери	20 000	1680 одиниць
Гарячий сталевий прокат	170	205 000 тон
Лиття, штампування	130	96 000 тон

На підприємстві сформувалося чотири виробничо-комерційні види продукції та їх ринки збуту: прокат, ковальсько-ливарне виробництво, землерийна техніка та спецтехніка (бронетранспортери). За кожним видом продукції були проведені маркетингові дослідження та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.2 – Результати дослідження по основних групах продукції

Фактори	Сталевий прокат	Ковальсько-ливарне виробництво	Землерийна техніка	Спецтехніка
Сприятливі фактори	Вищі ціни на зовнішньому ринку	Зростаючий ринок	Зростаючий ринок. Недостатній попит у певних сегментах	
Несприятливі фактори	Велика кількість виробників сталі в Україні. Недостатня завантаженість виробничих потужностей конкурентів	Велика кількість конкурентів в Україні. Недостатня завантаженість виробничих потужностей конкурентів	Недостатня завантаженість виробничих потужностей конкурентів просування іноземних компаній на ринок СНД	Скорочення попиту
Сильні сторони підприємства	Низька собівартість порівняно з іноземними конкурентами. Краща якість порівняно з українськими конкурентами	Краща якість порівняно з українськими конкурентами	Краща якість порівняно з українськими конкурентами. Низька собівартість порівняно з конкурентами	Хороша якість
Слабкі сторони підприємства	Відсутність досвіду дистрибуції на зовнішньому ринку	Високі витрати. Неможливість конкурувати в Україні та країнах СНД	Погана система дистрибуції. Недостатня увага до потреб покупців	Високі витрати неможливість конкурувати

Обґрунтуйте, чому виробництво землерийної техніки і бронетранспортерів, маючи тотожну технологію виробництва, не були об'єднані в один підрозділ. Розробіть і обґрунтуйте програми реструктуризації і фінансового оздоровлення підприємства.

2. За умови наявних даних:

- 1) Розрахуйте обсяг продажів у грошовому вираженні і прибуток, ґрунтуючись на даних реалізації малогабаритних електричних компресорів фірми «Авліта» за 10-річний період.
- 2) Побудуйте життєвий цикл розглянутого товару, зобразивши при цьому криві обсягу продаж і прибутку.
- 3) Виділіть етапи життєвого циклу, які пройшов товар за даний період, виходячи з поточної зміни обсягу продаж і прибутку, позначте їх графічно. Визначте етап, на якому знаходився товар у 9-му році. Результати розрахунків оформіть у таблицю.
- 4) Чи характерний отриманий в результаті розрахунків вид кривої життєвого циклу товару для даного типу товару? Відповідь поясніть.

Рік	Обсяг збуту, тис. шт.	Ціна, грн./шт.	Собівартість, грн./шт.	Обсяг витрат, тис. грн.	Обсяг продажів, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
1	2	6,2	5			
2	4	7,5	7			
3	6	8,5	8			
4	8	9	8,5			
5	10	9,5	9			
6	9	10,3	8			
7	7	8,5	8			
8	5	6,5	5			
9	5	5	4,5			
10	4,5	5	4			

3. Відомі технічні й економічні параметри вантажівок фірм «Фіат» (Італія) і «Мерседес» (Німеччина). За даними таблиці визначте конкурентоспроможність вантажівки «Фіат» стосовно вантажівки «Мерседес». Відомо, що обидві вантажівки відповідають установленим міжнародним стандартам і належать до одного класу.

Параметри	№ п/п	«Фіат»	«Мерседес»
<b>Технічні</b>			
Вантажопідйомність, кг	1	2750	2750
Повна маса, кг	2	5200	5200
Максимальна швидкість, км/год	3	97	98
Пробіг шин, тис. км	4	50	50
<b>Економічні</b>			
Прейскурантна ціна, євро	5	12000	12600
Паливо, євро/рік	6	2475	3000
Масильні матеріали, євро/рік	7	297	350
Вартість одного комплекту шин, євро/рік	8	540	545
Техобслуговування, євро/рік	9	2054,5	2375
Інші витрати, євро/рік	10	495	500

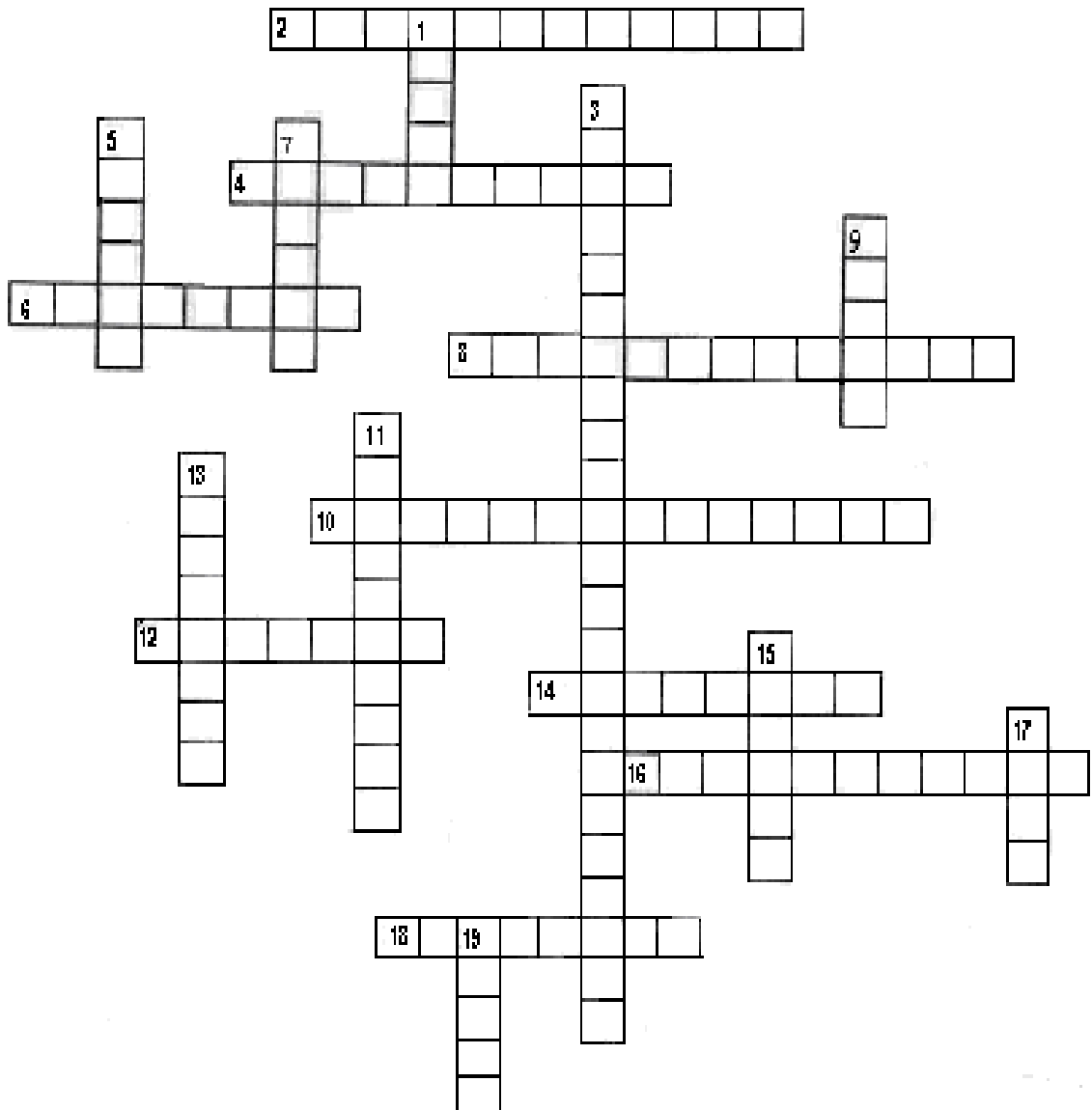
4. У Львові конкурують два відомих виробника метало-пластикових вікон – фірма «Обрій» та фірма «Комфорт».

Маркетинговими відділами цих підприємств було виведено групові індекси технічних параметрів даних виробів. Вони становлять 0,74 та 0,81 відповідно.

Відомо, що ринкова ціна виробу фірми «Обрій» становить 320 грн., її конкурента – 360 грн., а середня ціна на ринку м. Львова – 340 грн.

Визначте індекси економічного параметра двох виробів та порівняйте їх показники конкурентоспроможності.

5. Кросворд.



**За горизонталлю:** **2.** Процес зняття застарілого продукту з ринку. **4.** Як називається товар, що може обмінюватися на будь-який інший товар. **6.** Етап життєвого циклу товару, на якому досягається найбільший обсяг продажу. **8.** Доповнення асортиментних груп продукції новими видами. **10.** Комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують даний товар серед товарів-конкурентів. **12.** Оригінальне написання повної або скороченої назви фірми. **14.** Сукупність цілей і завдань, що ставлять фірми в боротьбі за свої інтереси. Методи, засоби, за допомогою яких ці завдання і цілі досягаються. **16.** Зміни у продукції, що оплюють розробку нових моделей,

стиль, колір, удосконалення товарів і нових торгівельних марок.  
**18.** Матеріалізована в товарах абстрактна суспільна праця, внутрішня властивість товару.

**За вертикаллю:** **1.** Потреба, яка стала настільки значною, що спонукає людину шукати шляхи і способи її задоволення. **3.** Здатність продукції бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами. **5.** Ступінь, період, етап у розвитку товару, що має свої якісні особливості. **7.** Одна з важливих складових конкурентоздатності. **9.** Складова комплексу маркетингу, яку розробляє підприємство для свого цільового ринку. **11.** Сукупність різних видів і сортів товарів або виробів, що можуть бути сформовані різними способами. **13.** Засіб зберігання продукту від пошкодження та псування. **15.** Кількість асортиментних груп. **17.** Грошовий вираз вартості товару. **19.** Місце зустрічі виробника і споживача.

### Тестовий контроль

1. Найсильніший вплив на хід економічного циклу надає динаміка:

- а) чистих інвестицій, що спрямовуються на приріст товарно-матеріальних запасів;
- б) чистих інвестицій, що спрямовуються у виробництво товарів тривалого користування;
- в) споживчих витрат;
- г) державних витрат;
- д) всі відповіді невірні.

2. Що таке спостереження?

- а) діяльність держави з управління економікою;
- б) заходи судових органів щодо збереження майна боржника;
- в) заходи кредиторів з повернення боргів;
- г) усі відповіді невірні.

3. У яких випадках здійснюється банкрутство?

- а) фірма не в змозі погасити борги оборотних коштів;
- б) фірма не може реалізувати продукцію в довгостроковому періоді;
- в) фірма є ефективним виробником;
- г) конкуренти фірми занижили ціну продажів.

4. Яка мета банкрутства підприємства?

- а) оздоровлення підприємства;
- б) продаж майна;
- в) виведення фірми в лідери;
- г) створення умов для вирішення приватних проблем керівництва фірми.

5. У чому полягають внутрішні причини кризи?

- а) в економіці відбувається економічна криза;
- б) фірма припустила прорахунки у зовнішньоекономічній кон'юктурі;
- в) витрати виробництва та обігу перевищили обсяг продажів;
- г) фірма не має служби маркетингу.

6. Хто не має права на звернення до арбітражного суду про визнання підприємства банкрутом?

- а) підприємство-боржник;
- б) конкурсні кредитори;
- в) уповноважені органи;
- г) профспілковий комітет підприємства.

7. Неплатоспроможність підприємства – це:

- а) визнана судом нездатність боржника в повному обсязі задовольнити вимоги кредиторів;
- б) нездатність підприємства покрити зовнішні зобов'язання (короткострокові і довгострокові) всім майном, оціненим за ринковою вартістю;
- в) нездатність підприємства виконати вимогу по сплаті обов'язкових платежів;
- г) фінансове становище підприємства-боржника, що не дозволяє йому розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями.

8. Які заходи повинні вжити засновники (учасники) підприємства-боржника за його фінансовій кризі в першу чергу?

- а) ліквідувати підприємство;
- б) порушити справу про банкрутство;
- в) вжити заходів щодо попередження банкрутства;
- г) розрахуватися з кредиторами.

9. На якому етапі між боржником і кредитором може бути укладена мирова угода?

- а) у будь-який час до порушення справи про неспроможність;
- б) на будь-якій стадії розгляду справи в арбітражному суді;
- в) у період проведення конкурсного виробництва;
- г) у разі погашення вимог кредиторів.

10. Хто не має права ініціювати скликання зборів кредиторів підприємства-боржника?

- а) арбітражний керуючий;
- б) арбітражний суд;
- в) комітет кредиторів;

г) конкурсні кредитори і уповноважені органи, вимоги яких за грошовими зобов'язаннями та обов'язкових.

11. Яке рішення має право прийняти керівництво підприємства при введенні спостереження?

- а) про реорганізацію підприємства;
- б) створення філій та представництв;
- в) виплату дивідендів;
- г) внесення змін в структуру і штатний розклад підприємства.

12. Що з переліченого нижче не відноситься до заходів з відновлення платоспроможності боржника?

- а) перепрофілювання виробництва;
- б) закриття нерентабельних виробництв;
- в) стягнення дебіторської заборгованості;
- г) погашення кредиторської заборгованості.

13. Що з переліченого нижче не відноситься до причин неплатоспроможності?

- а) низька конкурентоспроможність продукції;
- б) великі витрати на утримання житлово-комунального господарства;
- в) збільшення запасів, які не збільшують обсягів виробництва і виручки;
- г) велика заборгованість перед акціонерами щодо виплати дивідендів.

14. Яка мета системи банкрутства є пріоритетною відносно неплатоспроможного підприємства?

- а) порушення справи про банкрутство;
- б) ліквідація підприємства;
- в) запобігання банкрутства;
- г) зміна керівника підприємства.

15. Зовнішнє управління вводиться:

- а) для виконання вимог громадян, перед якими боржник несе відповідальність за заподіяння шкоди їх життю або здоров'ю;
- б) відновлення платоспроможності підприємства і продовження діяльності;
- в) виконання зобов'язань перед кредиторами;
- г) ліквідації підприємства.

16. Тести на ймовірність банкрутства складені на базі даних про діяльність:

- а) одного підприємства, яке підлягає тестуванню;
- б) сукупності підприємств різних галузей і форм власності;
- в) підприємств однієї галузі;
- г) підприємств однієї форми власності.



17. Підприємство вважається банкрутом, якщо:

- а) тест показує високу ймовірність його банкрутства;
- б) підприємство нездатне задовольнити вимоги кредиторів;
- в) зобов'язання кредиторів перевищують його ліквідні активи;
- г) тест на кредитоспроможність має негативний результат;
- д) господарський суд визнав підприємство банкрутом.

18. З якою метою визначаються узагальнюючі показники фінансового стану підприємства:

- а) вимоги стандартів фінансової звітності;
- б) тестування на кредитоспроможність;
- в) тестування на ймовірність банкрутства;
- г) визначення рейтингу інвестиційної привабливості;

19. Економічні ознаки доведення до банкрутства:

- а) якщо встановлено, що боржник надав недостовірні відомості про своє майно в бухгалтерському балансі або інших документах про фінансовий стан, яке характеризується ознаками неплатоспроможного підприємства;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності більше 1 при нульовій або позитивній рентабельності;
- в) якщо перед складанням угод, укладених у корисливих цілях і вчинення умисних дій відповідно до Кримінального кодексу, що призвели до неплатоспроможного станом підприємство не мало економічних ознак неплатоспроможного підприємства.

20. Економічні ознаки фіктивного банкрутства:

- а) якщо встановлено, що боржник надав недостовірні відомості про своє майно в бухгалтерському балансі або інших документах про фінансовий стан, яке характеризується ознаками неплатоспроможного підприємства;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності більше 1 при нульовій або позитивній рентабельності;
- в) якщо перед складанням угод, укладених у корисливих цілях і вчинення умисних дій відповідно до Кримінального кодексу, що призвели до неплатоспроможного станом підприємство не мало економічних ознак неплатоспроможного підприємства.

21. Економічні ознаки прихованого банкрутства:

- а) якщо встановлено, що боржник надав недостовірні відомості про своє майно в бухгалтерському балансі або інших документах про фінансовий стан, яке характеризується ознаками неплатоспроможного підприємства;
- б) якщо коефіцієнт поточної ліквідності більше 1 при нульовій або позитивній рентабельності;

в) якщо перед складанням угод, укладених у корисливих цілях і вчинення умисних дій відповідно до Кримінального кодексу, що призвели до неплатоспроможного станом підприємство не мало економічних ознак неплатоспроможного підприємства.

### Список основної літератури

1. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління : монографія / О. І. Линник, Р. Ф. Смолівик, І. А. Юр'єва ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х. : Підручник НТУ «ХПІ», 2013. – 543 с.
2. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві / А. Ю. Погребняк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 344 – 352 с.
3. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник. – 3-тє вид., перероб. і допов. – К. : Знання, 2008. – 630 с.

### Список додаткової літератури

1. Галазюк Н. М., Зелінська О. М. Фінансова стійкість – передумова інвестиційної привабливості / Н. М. Галазюк, О. М. Зелінська // Економічний форум. – 2015. – № 2. С. 268 – 272.
2. Господарський кодекс України : науково-практичний коментар / [О. І. Харитонов, Є. О. Харитонов, В. М. Косак та ін.] ; за ред. О. І. Харитонової. – Х. : Одісей, 2007. – 832 с.
3. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджена Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. № 81 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.dov.ua>.
4. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Затверджено Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.moz.dov.ua/ua/main/?doc ID=13483>.
5. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 2. – С. 126 – 132.

1. c.

## ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

---

1. Соціально-економічні передумови управлінської діяльності.
2. Суть понять «управління» і «менеджмент».
3. Менеджмент як наука і як мистецтво.
4. Закони управлінської діяльності.
5. Принципи управління.
6. Еволюція теорії і практики управління.
7. Основні досягнення школи наукової організації праці.
8. Основні положення адміністративної школи управління.
9. Внесок у розвиток менеджменту школи «людських відносин».
10. Сучасні підходи до управління.
11. Зовнішнє середовище і її характеристики.
12. Складність зовнішнього середовища.
13. Рухливість зовнішнього середовища.
14. Невизначеність зовнішнього середовища.
15. Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища.
16. Зовнішнє середовище прямого впливу.
17. Зовнішнє середовище непрямого впливу.
18. Поняття та ознаки організації.
19. Формальні і неформальні організації.
20. Характеристика рівнів управління.
21. Внутрішнє середовище організації.
22. Внутрішні змінні організації.
23. Формування організаційних структур управління.
24. Класифікація типів організаційних структур управління.
25. Характеристика лінійної структури управління.
26. Характеристика функціональної структури управління.
27. Характеристика лінійно-штабної структури управління.
28. Характеристика лінійно-функціональної структури управління.
29. Характеристика дивізіональної структури управління.
30. Характеристика проектної структури управління.
31. Характеристика матричної структури управління.
32. Поняття управлінської функції.
33. Основні функції управління.
34. Етапи стратегічного планування.
35. Місія і цілі організації.
36. Організація як функція управління.
37. Делегування повноважень.
38. Лінійні та штабні повноваження.
39. Функція мотивації.
40. Теорії особистих досягнень.

41. Процесуальні теорії мотивації.
42. Ієрархія потреб А. Маслоу.
43. Концепція мотивації Д. Мак-Клелланда.
44. Двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга.
45. Теорія очікувань.
46. Теорія справедливості.
47. Синтетична модель мотивації Портера і Лоулера.
48. Контроль як функція управління.
49. Види управлінського контролю.
50. Етапи поведінки контролю.
51. Сутність і класифікація методів управління.
52. Організаційно-адміністративні методи управління.
53. Економічні методи управління.
54. Соціально-психологічні методи управління.
55. Поняття і види комунікацій в організації.
56. Управління комунікаціями.
57. Чутки як канал неформальних комунікацій.
58. Управлінські рішення, їх типи.
59. Механізм і основні процедури прийняття рішень.
60. Підходи до прийняття рішень.
61. Етапи раціонального прийняття рішення.
62. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
63. Керівництво і лідерство.
64. Стили керівництва.
65. Управління групами в фірмі.
66. Управлінські конфлікти.
67. Способи вирішення конфліктів.
68. Ринок і етика.
69. Сфера відповідальності організації.
70. Роль організації в ринковій економіці по відношенню до суспільства.
71. Роль громадських чинників зовнішнього середовища по відношенню до організації.
72. Призначення ділової етики та її структура.
73. Ієрархічні рівні етики бізнесу.
74. Етика та управлінські рішення.
75. Культура організації.
76. Предмет антикризового управління.
77. Роль антикризового менеджменту в сучасних умовах.
78. Мета і завдання антикризового управління.
79. Сучасні концепції криз.
80. Типологія криз.
81. Теорія циклів.
82. Життєвий цикл підприємства.

83. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств.
84. Підходи до визначення неспроможності підприємств і її види.
85. Принцип неплатоспроможності і принцип неоплатному.
86. Суть явища банкрутства.
87. Зовнішні причини, що викликають банкрутство підприємств.
88. Внутрішні причини які викликають банкрутство підприємств.
89. Поняття підприємства-боржника.
90. Види неспроможності підприємств.
91. Характерні ознаки банкрутства підприємств України.
92. Фінансові ознаки неспроможності підприємств.
93. Організаційно-виробничі ознаки неспроможності підприємств.
94. Ринкові ознаки неспроможності підприємств.
95. Соціально-психологічні ознаки банкрутства.
96. Стадії банкрутства підприємств.
97. Амплітуди банкрутства підприємств.
98. Законодавство України про банкрутство.
99. Поняття і види діагностики підприємств.
100. Технологія діагностики.
101. Оцінка і аналіз фінансового становища підприємства.
102. Аналіз ліквідності балансу.
103. Методика експрес-діагностики.
104. Система показників Бівера.
105. Модель банкрутства Е. Альтмана.
106. Модель банкрутства Конна-Гольдера.
107. Заходи щодо забезпечення фінансової спроможності та стійкості підприємства.
108. Політика антикризового регулювання стану підприємств.
109. Учасники антикризового регулювання.
110. Профілактичні заходи антикризового регулювання.
111. Заходи, що застосовуються до підприємств-банкрутів.
112. Оптимістичні антикризові заходи.
113. Песимістичні антикризові заходи.
114. Черговість при погашенні заборгованості підприємства-банкрута.
115. Антикризові процедури.
116. Технологія управління за результатами.
117. Технологія антикризового прориву.
118. Технологія організаційно-виробничого реінжинірингу.
119. Стратегії антикризового менеджменту підприємства
120. Тактики антикризового менеджменту підприємства.

.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

---

1. Адизес И. Управляя изменениями // Издательство : Питер, 2008. – 224 с.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента, учебное пособие. Второе издание. – М. : ИНФРА-М., 2009. – 320 с.
3. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА – М., 2009. – 620 с.
4. Антикризисное управление : учебник для вузов по специальности «Антикризисное управление» и др. экон. специальностям : доп. УМО вузов РФ / Жарковская, Елена Павловна, Бродский, Борис Ефимович, Бродский, Илья Борисович ; Е. П. Жарковская, Б. Е Бродский, И. Б. Бродский. – 5-е изд., перераб. – Москва : Омега-Л, 2008. – 432 с.
5. Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
6. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г. А. Александрова. – М. : Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.
7. Антикризисное управление: учеб. пособ. для вузов Под ред. З. С. Минева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с
8. Антикризисный менеджмент. Учебник / Под ред. А. Г. Грязновой. – М. : Тандем, ЭКМОС, 1999. – 368 с.
9. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
10. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб., 2008. – 832 с.
12. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И. Международный маркетинг: Учебник для вузов. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – СПб. : Питер, 2010. – 688 с.
13. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : Учебное пособие / К. В. Балдин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 310 с.
14. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин И. Б. Управленческие решения: Ученик. – 7-е изд. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2012 г. – 496 с.



15. Бондаренко В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учебное пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алёхина. – М. : КНОРУС, 2010. – 232 с.
16. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Василенко В. О. – К. : ЦУЛ, 2003. – 503 с.
17. Веретенников И. И., Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия). – 4-е изд. Учебное пособие для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 670 с.
18. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 616 с.
19. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
20. Войтоловский Н. В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации. – 3-е изд. Учебник для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2010. – 507 с.
21. Воробьев С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – М. : ДашковиКо, 2007. – 770 с.
22. Гавра Д. Основы теории коммуникации. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.
23. Гаврилова А. Н. Финансы организаций (предприятий) : учебник / А. Н. Гаврилова, А. А. Попов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 608 с.
24. Галазюк Н. М., Зелінська О. М. Фінансова стійкість – передумова інвестиційної привабливості / Н. М. Галазюк, О. М. Зелінська // Економічний форум. – 2015. – № 2. – С. 268-272.
25. Гертер Гите. Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? / Пер. с нем. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008. – 239 с.
26. Глобальная инициатива ООН: руководство для работодателей. – Берлин, 2001. – 9 с.
27. Глухов В. В. Менеджмент : Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
28. Гогоуля О. П. Соціальна відповідальність бізнесу: монографія / О. П. Гогоуля, І. П. Кудінова // Ніжин : Видавець ПП М. Лисенко. – М., 2011. – 176 с.
29. Господарський кодекс України : науково-практичний коментар / [О. І. Харитонов, Є. О. Харитонов, В. М. Коссака та ін.] ; за ред. О. І. Харитонової. – Х. : Одиссей, 2007. – 832 с.
30. Гріфін Рікі В. Основы менеджменту: підручник для студентів екон. спец. / Рікі В. Гріфін. – Л.; Boston: Бак: Houghton Mifflin, 2001. – 605 с.
31. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб. : прйм. – ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.

32. Дергунов Т. Формула менеджмента : практ. пособие начинающего рук. / Т. Дергунов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 207 с.
33. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
34. Доль П. Менеджмент: стратегия и тактика = Marketing management and strategy / П. Дойль / [Пер. с англ. Т. Карасевич и др.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. ; М.; Х. ; Минск : Питер, 1999. – 560 с.
35. Дорофеев В. Д., Хмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с. – Электронное издание. – УМО вузов РФ. – ISBN 978-5-16-003281-8
36. Друкер П. Ф. Практика менеджмента = The Practice of Management: [Пер. с англ. / Под ред. Я. К. Мариновича] / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 398 с.
37. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. П. Егоршин; Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2001. – 99 с.
38. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент. Учебное пособие для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2010. – 621 с. – Электронное издание.
39. Загальна історія менеджменту: Навчальний посібник / За заг. ред. І. І. Мазур – М. : Видавничий центр «ЕЛІМА», 2007. – 784 с.
40. Инновационный менеджмент : учебник / под. ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Юнити, 2008. – 417 с.
41. Іванюта С. М. «Антикризове управління підприємством». – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
42. Ковалев Е. В. Менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Ковалев. – Х. : Изд-во ун-та внутр. дел, 2002. – 202 с.
43. Колапс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Колас // [Пер. с франц. под ред. Проф. Я. В. Соколова] – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
44. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
45. Коротков Э. М. Менеджмент. Учебник для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2011. – 640 с.
46. Костенко Е. П. История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. – 606 с.
47. Кравченко А. И. История менеджмента : Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. – М. : Академический Проект ; Альма Матер, 2012. – 548 с.
48. Кредисов А. І. Історія вчень менеджменту: підручник / А. І. Кредисов. – К. : Знання України, 2001. – 300 с.

49. Кудрявцева Е. И. Когнитивный менеджмент: концептуализация управленческой эффективности. Монография. Петрозаводск, изд-во ПетрГУ, 2013. – 224 с.
50. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
51. Ламбен Ж. -Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник / Ж. -Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2014. – 718 с.
52. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 236 с.
53. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения : Учеб. пособие. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
54. Латфуллин Г. Р., Лялин А. М. Теория менеджмента : Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – СПб. : Питер, 2010. – 464 с. – Электронное издание.
55. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління : монографія / О. І. Линник, Р. Ф. Смолівик, І. А. Юр'єва ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х. : Підручник НТУ «ХПІ», 2013. – 543 с.
56. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко – К : КНТЕУ, 2009. – 580 с.
57. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник. – К. : КНТУ, 2005. – 377 с.
58. Лукичев Л. И. Управление персоналом. Учебное пособие. – 6-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2011. – 263 с.
59. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М. : КНОРУС, 2010. – 304 с.
60. Маршев В. І. Історія управлінської думки. – М. : ИНФРА, 2010. – 731 с.
61. Менеджмент (за допомогою графічно-логічних засобів): навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. – Серія «Дистанційне навчання». – № 64. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 196 с.
62. Менеджмент / Под ред. В. В. Томилова. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 590 с.
63. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

64. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 196 с.
65. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дарміць. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 172 с.
66. Менеджмент: учебник / Коллектив авторов: под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011. – 480 с.
67. Мескон М. Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
68. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. № 81 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.dov.ua>.
69. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Затверджено Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.moz.dov.ua/ua/main/?doc ID=13483>.
70. Минаев Г. А. Безопасность организации : учебник / Г. А. Минаев ; Ин-т управления и безопасности. – К. : КНТ, 2009. – 440 с.
71. Міжнародний менеджмент: підручник / В. В. Македон. – Дніпропетровськ : Дніп. Ігнатієва І. А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. – К. : КНУТД, 2014. – 360 с.
72. Морита А. «Сделано в Японии»: Пер. с англ. / При участии Э. Рейнголда и М. Симомуры ; общ. ред. и вступ. ст. А. Ю. Юданова. – М. : Прогресс, 1993. – 413 с.
73. Моул Д. Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны / Д. Моул / [Пер. с англ. О. Сергеевой]. – Х. : Фактор, 2000. – 200 с.
74. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
75. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія : Навч. посіб. для студ. екон. вузів і фак. / Упоряд. І. О. Слепов; Пер. з рос. Л. І. Козій та ін. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
76. Никифорова В. Г., Сорока О. В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток : Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 176 с.
77. Основы менеджмента : підручник / В. Т. Вечеров, А. П. Міщенко, Т. В. Котуранова ; ДВНЗ «Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.». – Д. : Свидлер А. Л., 2012. – 351 с.

78. Основи менеджменту : метод. рек. для практ. занять та самост. роботи для студентів, які навчаються за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» напрямів «Фінанси і кредит» та «Облік і аудит» / Ж. В. Семчук, Р. М. Скриньковський ; Приват. вищ. навч. закл. «Львів. ун-т бізнесу та права». – Львів : Львів. ун-т бізнесу та права, 2014. – 51 с.

79. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков, А. С. Ковзель, К. А. Ковзель ; Нац. металург. акад. України. – Д. : Акцент, 2014. – 174 с.

80. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. III-IV рівнів акредитації / К. В. Білецька ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2013. – 226 с.

81. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

82. Осовська Г. В. Менеджмент : Підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

83. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент. Ученик. – 2-е издание. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 330 с. – Электронное издание. – УМО РФ.

84. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

85. Плікус І. Й., Деркач М. А., Бороною В. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : Навчальний посібник. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 172 с.

86. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві / А. Ю. Погребняк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 344 – 352.

87. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник. – 3-тє вид., перероб. і допов. – К. : Знання, 2008. – 630 с.

88. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. сангл. / М. Портер. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2007. – 454 с.

89. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [обновленное и расширенное издание ; пер. с англ. О. Л. Пелявского и др. ; под ред. Я. В. Заболоцкого]. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 592 с.

90. Разработка управленческих решений. Учебник. Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. Н. Терновой. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 383 с.

91. Резник С. Д., Єгошина І. А. Организационное поведение. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

92. Ряховская А. Н., Шохин Е. И. Антикризисное управление. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 1152 с.

93. Сабаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 2. – С. 126 – 132.
94. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах) / В. П. Сладкевич. – К., 2002. – 151 с.
95. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник. – К. : Академвидав, 2003. – 463 с.
96. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1992. – 137 с.
97. Терентьев В. К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента / В. К. Терентьев; Отв. ред. М. А. Ушакова. – М. : Сентябрь, 2002. – 157 с.
98. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підруч. – 2-ге вид. – К. : КНВУ, 2009. – 261 с.
99. Тимохова Г. Б. Контроллинг : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 7.050107 – Экономика предприятия (для всех форм обучения) / Г. Б. Тимохова ; Нар. укр. акад., [каф. менеджмента]. – Х. : Изд-во НУА, 2010. – 164 с.
100. Тимошенко И. И. Менеджер организации: учеб. пособие для менеджера / И. И. Тимошенко. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 349 с.
101. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
102. Тюріна Н. М. Антикризове управління : навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.
103. Универсальный экономический словарь. Менеджмент, маркетинг, реструктуризация : Учеб. пособие для студентов экон. вузов и фак. / Общ. ред. Г. А. Швиданенко ; Под науч. ред. С. Н. Соболя, В. Э. Коломойцева. – К. : Кн. памяти Украины, 1999. – 392 с.
104. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008, – 620 с.
105. Файоль А. Общее промышленное управление. – М. : Контроллинг, 1992. – 349 с.
106. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / Федоренко В. Г. – 3-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Алерта, 2015. – 492 с.
107. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К. : Фенікс, 2005. – 320 с.
108. Финансовые коэффициенты: ликвидность. [Электронный ресурс] – Режим доступ : <http://www.finanalys.ru/litra/395/2996.html> – Загл. с экрана.
109. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.
110. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2011. – 468 с.

111. Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения (из опыта управленческого консультирования) / С. В. Хайниш. – М. : Едиториал УРСС, 2014. – 698 с.
112. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
113. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы – М. : Издательство ЛКИ. 2008. – 272 с.
114. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників : Пер. з англ. – К. : Всеуито, Наук. думка, 2002. – 566 с.
115. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 607 с.
116. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 422 с.
117. Шатун В. Т. Антикризове управління: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Іліон, 2014. – 324 с.
118. Швець І. Ю. Антикризове управління : Навч. посіб. / І. Ю. Швець, Ю. Ю. Швець. – Сімф. : ДІАЙПІ, 2013. – 206 с.
119. Шеметов П. В. Управленческие решения : Учебное пособие. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 398 с.
120. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Нац. ун-т харчових технологій. – К. : 2009. – 126 с.
121. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева] ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
122. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : Підручник. – Львів : Українська академія друкарства, 2008. – 396 с.
123. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
124. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)? // КСВ в Україні. Інформаційний бюлетень © Eurasia Foundation [Електронний ресурс] Режим доступу – <http://www.csrukraine.org.ua/ukr/about/>.
125. Экономика фирмы : учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / [Т. В. Муравьева, Н. В. Зиньковская, Н. А. Волкова, Г. Н. Лиференко] ; под ред. Т. В. Муравьевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2006. – 400 с.
126. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления : Учеб.-практич. пособие. – М. : Дело, 2004. – 432 с.
127. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка / Пер. с англ. Р. И. Солпера; Общ. ред. С. Ю. Медведкова. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
128. Drucker R. Management: Task, Responsibilities? Practices. – N.Y., 1985. – 141с.
129. Hofstede G. Culture's consequences international differences in work – related values. – London : SagePublications, 1980. – 475 p.

130. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. – Boston, 1949.

### **Періодичні видання**

Журнали «Персонал» (Межрегиональная академия управления персоналом, Киев); «Управление персоналом» (Киев); «Проблемы теории и практики управления» (Международный Совет стран – членов Междунар. науч.-исслед. ин-та проблем управления, Москва); «Україна: аспекти праці» (фірма «Праця», Київ); «Персонал микс» (научно-практический журнал по вопросам управления, С.-Петербург); «Отдел кадров» (практический журнал по управлению персоналом, Киев); «Справочник кадровика» (для эффективной работы кадровой службы, Киев).



## ЗМІСТ

---

Вступ.....	3
Тема 1. Загальні соціально-економічні основи менеджменту.....	4
Тема 2. Еволюція теорії та практики управління.....	9
Тема 3. Зовнішнє середовище організації.....	21
Тема 4. Внутрішнє середовище організації. <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 5. Формування організаційної структури управління.... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 6. Функції та методи управління. ....	31
Тема 7. Інформація та комунікації в системі менеджменту. <b>..Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 8. Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. ..... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 9. Соціальна сутність організації. .... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 10. Закономірності кризових явищ в економіці..... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 11. Інститут банкрутства в сучасних умовах. ....	51
Тема 12. Технологія діагностики стану підприємства. .... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 13. Система антикризового управління підприємством. .... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Тема 14. Антикризове регулювання стану підприємства. <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Питання до екзамену.....	70
Практичні роботи .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список літератури .....	74
Термінологічний словник .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>