

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

О. В. Бондар

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2-ге видання, перероблене та доповнене

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Рецензенти:

Отенко І.П. - професор кафедри економічного аналізу Харківського національного економічного університету, доктор економічних наук;

Козаченко Г.В. - завідувач кафедри менеджменту Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, професор, доктор економічних наук

У посібнику подано навчально-методичний матеріал, включений в програму навчальної дисципліни «Ситуаційний менеджмент». Навчальний посібник розроблено з метою надання методичної допомоги при самостійному вивченні дисципліни, запропоновано методичні рекомендації до вивчення кожної теми, конкретні завдання та ситуації, тестові завдання для перевірки рівня знань студентів, термінологічні словники по кожній темі, рекомендації по виконанню контрольних робіт для студентів заочної форми навчання та систему оцінювання знань студентів за умов кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за напрямом «Менеджмент».

ВСТУП

Світовий досвід свідчить, що існування ринкової економіки в країні ще не є достатньою умовою для її сталого розвитку. Потрібні професійні та реальні дії органів державного й місцевого управління, спрямовані на ефективне розв'язання проблемних ситуацій шляхом створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку країни: проведення інституціональних, фінансово-економічних заходів, мотивація соціуму для здійснення та розвитку інвестиційної діяльності на базі новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Утвердження інноваційної моделі розвитку, пристосованої до вітчизняних умов, має стати визначальним пріоритетом державної політики сьогодні. При цьому інноваційний розвиток можна охарактеризувати як процес удосконалення національної економіки в нових умовах господарювання переважно за рахунок практичного розв'язання евристичних проблем та використання знань для вирішення різноманітних нових ситуацій.

Під час реалізації інноваційної моделі розвитку національної економіки виникають завдання, які в практиці управління за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними. Функціональні завдання визначаються розподілом праці, який склався у виробництві та управлінні, ситуаційні є наслідком порушення взаємодії спеціалізованих підсистем та елементів соціально-економічної системи, а також наслідком впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, обумовленого їх різною динамікою. Наявність двох класів завдань управління соціально-економічними системами є закономірністю сьогодення, бо останні не можуть бути окреслені лише стабільними характеристиками через їх неухильний розвиток, складність та різноманітність зв'язків завдань та об'єктів управління, мінливе оточуюче середовище.

Головним є те, що в нових умовах соціально-економічною системою неможливо управляти ефективно, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру й традиційні механізми управлін-

ня. Динамічність сучасної економіки, її здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються, можливо забезпечити лише наявністю та взаємодією двох елементів структури управління: один з них забезпечує вирішення стабільних (функціональних) завдань, інший — змінних, ситуаційних. Проблемного характеру набуває навіть розв'язання стабільних завдань, які систематично повторюються і кожного разу відбуваються в нових умовах. Відповідно і процеси управління соціально-економічними системами мають використовувати раціональний симбіоз сучасних підходів до організації управління — функціонального й ситуаційного.

Отже, адаптивність сучасних соціально-економічних систем до інноваційної моделі господарювання може бути забезпечена лише шляхом доповнення існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що уможливить організаційне, економічне, технічне розв'язання комплексу виниклих проблем. При цьому необхідно мати надійне підґрунтя — ефективний ситуаційний менеджмент на всіх рівнях господарювання, його обґрунтовану методологічну базу та випробувані часом концепції, що дозволить вчасно та результативно пробиватися паросткам нових соціально-економічних реформ.

Крім того незважаючи на оптимістичні прогнози в країні, позитивний вплив реформ на стан національної економіки ще є недостатнім, а наявний в Україні потенціал економічного зростання не реалізований повною мірою. Нинішній стан розвитку багатьох суб'єктів господарювання та деяких галузей фахівці одностайно визначають як кризовий.

Причиною кризового становища багатьох підприємств в Україні є не тільки зниження платоспроможного попиту покупців, передусім, населення (що є результатом розвитку кризи в окремих галузях економіки), а й неадекватний ринковим вимогам рівень ситуаційного менеджменту суб'єктів господарювання.

Індикатори кризових явищ, що стали, на жаль, типовими для багатьох підприємств, загальновідомі: спад виробництва, цінові та структурні диспропорції, випуск неконкурентоспроможної продукції, зниження продуктивності праці, масова збитковість та низька рентабельність, незадовільна структура балансу, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність, незбалансованість відтворювальних процесів

тощо. Зовнішні показники кризи на рівні окремого підприємства доповнюються внутрішніми проблемами, що також свідчить про розвиток кризових явищ: надмірно централізована структура та, командний стиль управління, незадовільний морально-психологічний клімат у колективах, конфлікти між менеджерами різних рівнем, незадоволення формами та системами оплати праці, відсутність стратегічного планування та контролю тощо.

Забезпечення державного курсу на стаке зростання економіки України, шляхом реалізації інноваційної моделі розвитку, робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування підприємств, потребує термінової розробки теорії та практики саме ситуаційного менеджменту.

Отже, зазначені причини обумовили *актуальність курсу* «Ситуаційний менеджмент» у вищих навчальних закладах та підготовки професійних фахівців з цього напрямку.

Предметом курсу «Ситуаційний менеджмент» є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням соціально-економічними системами в різноманітних ситуаціях.

Метою курсу є надання студентам необхідних знань та навичок з ситуаційного менеджменту

Студент повинен познайомитися з базовими категоріями курсу, охарактеризувати сутність і зміст ситуаційного менеджменту та його місце у діяльності підприємства та професійній підготовці фахівців, розкрити основні концепції та ключові фактори ефективності ситуаційного менеджменту, сформувати навички й уміння використовувати різноманітні методи та інструменти.

Згідно з цими завданнями побудована структура і сформульовані вимоги до змісту посібника

Інформаційну базу курсу становлять науково-методологічні і методичні роботи українських та зарубіжних учених, а також досвід організацій, які досягли успіхів у використанні та розвитку теорії й практики ситуаційного менеджменту та антикризового управління.

Вивчення курсу ґрунтується на системному та ситуаційному підходах; поєднанні оглядових і проблемних лекцій, семінарських та практичних занять з розглядом господарських ситуацій і

розв'язанням практичних завдань; самостійної та індивідуальної роботи студентів, консультацій.

Курс «Ситуаційний менеджмент» є логічним продовженням таких дисциплін, як «Менеджмент», «Маркетинг», «Операційний менеджмент» і вивчається з використанням навчального матеріалу курсів «Економіка підприємства», «Макроекономіка», «Інноваційний менеджмент».

Навчальний посібник підготовлений з урахуванням ідеології «Болонського процесу» для полегшення праці з матеріалом та раціональної організації самостійної роботи. Курс «Ситуаційний менеджмент» складається з двох змістовних модулів і містить: навчальну програму; тематичний план дисципліни; методичні рекомендації до самостійного її вивчення; завдання для семінарських занять та самостійної роботи студентів; ситуаційні завдання; перелік завдань, що виносяться на аудиторне тестування студентів заочної форми навчання; карту самостійної роботи студента з дисципліни, порядок і критерії оцінювання знань; тестові завдання з курсу; перелік питань для підготовки до модульного контролю; рекомендовану тематику наукових рефератів, глосарій і додатки.

Посібник розроблений на основі експериментальної програми, затвердженої науково-методичною радою ПУСКУ 7.07.2001 року.

Отже, базовою потребою сучасного управління і головним фактором його ефективності є професіоналізм, який у свою чергу визначається підготовкою фахівців, які здатні передбачати, своєчасно виявляти та успішно вирішувати нагальні проблеми розвитку. Саме тому в процесі підготовки менеджерів актуальною є потреба вивчення студентами курсу «Ситуаційний менеджмент», що є вимогою часу та практики в період реформування економіки України.

2. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ

ЗМІСТОВНІ МОДУЛІ

Курс «Ситуаційний менеджмент» складається з двох змістовних модулів.

МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- І МІКРОРОЗВИТКУ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Діяльність людини і потреба в управлінні. Поняття ситуаційного менеджменту та антикризового управління. Роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання. Предмет, об'єкт, мета і завдання курсу. Взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту. Можливість, необхідність, проблематика ситуаційного менеджменту. Характерні особливості ситуаційного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси.

ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ

Сутність кризових явищ у розвитку організації. Класифікація кризових ситуацій. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси. Поняття мистецтва управління підприємством. Сутність, закономірність та види економічних криз. Причини економічних циклів

і криз. Фази циклу. Характерні особливості макро- та мікро- криз. Довгі хвилі М.Кондратьєва та ділові цикли Й. Шумпетера. Технологічні уклади. Особливості кризових явищ у плановій економіці. Світові фінансово-економічні кризи.

ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тенденції циклічного розвитку організації. Фактори виникнення кризових явищ та загрози ситуації банкрутства підприємства.

Поняття динаміки і статичності менеджменту. Поняття процесу та системи управління, їх складові. Ситуація як один із етапів процесу управління та стрижень ситуаційного менеджменту. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління. Поняття типології управління. Типи управління в залежності від пріоритетних засобів та критеріїв: дуалістичний підхід та багатокритеріальна диференціація.

Сутність механізму управління. Принципи формування механізму управління. Методи та засоби управління. Поняття механізму антикризового управління підприємством та принципи його формування. Механізм розгортання кризи розвитку підприємства. Модель життєздатності організації. П'ять станів життєздатності підприємства. Фази розвитку ситуації кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку.

Поняття та принципи формування системи антикризового управління. Сутність і принципи організації процесу та системи антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління.

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Поняття, сутність та зміст діагностики в ситуаційному менеджменті. Основні завдання та напрями діагностики. Основні параметри діагностики ситуації. Етапи процесу діагностики ситуації. Методи діагностики ситуації. Значення інформації в діагностиці ситуації.

Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій. Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії його поведінки. Методики діагностики персоналу на чесність та ло-

2. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ

яльність. Модель менеджера, який здійснює ситуаційне управління: професійні навички.

Прогнозування ймовірності (можливого) банкрутства підприємства. Симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства. Види ситуацій банкрутства підприємства. Підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу.

ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій. Аналітична основа державного регулювання кризових ситуацій Види державного регулювання кризових ситуацій.

Механізм державної влади та кризи системи управління. Критерії створення та ознаки ефективності системи державного макроекономічного регулювання. Мета та сфери державного регулювання економіки. Принципи державного регулювання економіки. Методи державного регулювання економіки. Причини і наслідки кризи державного управління. Системна криза державного управління. Шляхи та способи подолання негативних ситуацій державного управління.

Основні цілі та завдання інституту банкрутства. Реформування системи банкрутства в Україні. Процедури банкрутства. Індикатори ефективності системи банкрутства. Органи державного регулювання антикризових процесів.

МОДУЛЬ 2 КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА. 6 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Еволюція організації і принципів управління. Сутність стратегії і тактики, їх особлива роль у період переходу до ринкової економіки. Основні підходи до розробки і втілення стратегії розвитку підприємства.

Порядок розробки стратегії організації в ситуаційному управлінні. Реалізація обраної стратегії. Контроль за виконанням. Оцінка результатів. Ситуаційна модель формування стратегій Джона Томпсона.

Сутність та види санації підприємства. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види. Форми корпоративної реструктуризації. Стратегія реструктуризації підприємства як основа його економічного зростання. Особливості реструктуризації підприємств. Організація робіт з реструктуризації підприємства. Загальна характеристика та основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Елементи моделі реструктуризації підприємства. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття технології ситуаційного управління. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації. Технологія розробки управлінських рішень у ситуаційному менеджменті. Параметри контролю ситуацій в технології ситуаційного управління. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: зарубіжний досвід.

Реінжиніринг господарського розвитку підприємств. Сутність та характеристика бізнес-процесів. Зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність та значення «інновації» як заходу ситуаційного менеджменту. Етапи розвитку інноваційного менеджменту: факторний підхід, функціональна концепція, системний та ситуаційний підходи. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління.

Інноваційна позиція підприємства. Інноваційний потенціал підприємства, його роль у ситуаційному управлінні. Методика визначенні інноваційно-господарського стану підприємства.

Сутність, значення, види, процес та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві

2. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ

ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків. Управління ризиком у різних ситуаціях.

Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не знайшла попиту споживача. Ризик невиконання господарських угод (контрактів). Ризик посилення конкуренції. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів. Ризик втрати майна підприємства.

Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків в системі ситуаційного менеджменту. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність комерційної таємниці підприємства. Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства. Методи отримання інформації про конкурентів. Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці. Роль захисту інтелектуальної власності у результативному ситуаційному управлінні. Значення безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту. Основні напрями створення системи безпеки підприємства в сучасних умовах. Мета, функції і завдання служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова його результативного ситуаційного управління.

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1. Тематичний план дисципліни «Ситуаційний менеджмент» зі спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій»

Назва розділів і тем	Кількість годин				
	Аудиторні			Позааудиторні	
	Разом	Лекції	Семінари	Самостійні	Індивідуальні
МОДУЛЬ 1. Теретико-методичні засади ситуаційного менеджменту. Ситуаційний менеджмент у тенденціях мікро- і макророзвитку. ТЕМА 1. Основні риси, проблематика та зміст курсу «Ситуаційний менеджмент»	4	2	2	4	-
ТЕМА 2. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій	6	2	4	4	3
ТЕМА 3. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту	6	2	4	4	3
ТЕМА 4. Діагностика в ситуаційному менеджменті	6	2	4	4	3
ТЕМА 5. Державне регулювання кризових ситуацій	6	2	4	4	3

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Разом за 1 модулем	28	10	18	20	12
МОДУЛЬ 2. Ключові фактори ситуаційного менеджменту.					
ТЕМА 6. Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті	6	2	4	4	3
ТЕМА 7. Технологія ситуаційного менеджменту	4	2	2	4	3
ТЕМА 8. Інновації в ситуаційному менеджменті	4	2	2	4	1
ТЕМА 9. Ризик у ситуаційному менеджменті	4	2	2	4	1
ТЕМА 10. Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умови результативного ситуаційного менеджменту	2		2	3	1
Разом за1 модулем2	20	8	12	19	9
Всього з курсу: 108	48	18	30	39	21

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- І МІКРОРОЗВИТКУ

• **Тема 1** Основні риси, проблематика та зміст курсу
«Ситуаційний менеджмент»

• **Тема 2** Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій

• **Тема 3** Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту

• **Тема 4** Діагностика в ситуаційному менеджменті

• **Тема 5** Державне регулювання кризових ситуацій

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 1

Тема лекції № 1: Основні риси, проблематика та зміст курсу
«Ситуаційний менеджмент»

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 1

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

1. Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
2. Основні аспекти теми: сутність ситуаційного менеджменту, етапи його становлення та розвитку, концепції ситуаційного менеджменту, зв'язок курсу з іншими дисциплінами та майбутньою професією.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінювання знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність основних категорій та термінів з теми; еволюцію розвитку ситуаційного менеджменту, проблематику курсу, сутність ситуаційного менеджменту як специфічного виду діяльності, роль і місце ситуаційного менеджменту у виробничо-господарській діяльності підприємства та фаховій діяльності

мати навички та вміти: розмежовувати основні категорії – ситуаційний менеджмент, ситуаційне управління, адаптивний менеджмент, альтернативний менеджмент; визначати роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання та взаємозв'язок ситуаційного менеджменту з іншими складовими виробничо-господарської діяльності підприємства, виокремлювати характерні особливості ситуаційного менеджменту

При розгляді теми доцільно враховувати те, що в управлінні завжди існує ризик, обумовлений розвитком соціально-економічної системи. Тому керівництво соціально-економічної системи в певній мірі має бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статус-кво. Отже, є сенс зупинитися на понятті ситуаційного управління як керуванні, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходи для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Крім того, слід усвідомити, що можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором. Тобто, в ситуаційному менеджменті за основу обрано парадигму його розгляду за соціальним фактором: людина в усіх її особливостях і головних рисах визначає управління. Основою існування особистості є її діяльність, у якій виявляються такі важливі риси як інтереси, цінності, мета тощо. При цьому управління розуміють як об'єктивну потребу будь-якої діяльності соціуму, яка дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовувати нагромаджений досвід подолання криз, пристосовуватися до проблемних ситуацій, що виникають. Також слід звернути увагу на те, що необхідність ситуаційного управління визначається цілями розвитку, а його велика і різноманітна проблематика представлена чотирма групами: 1) діагностика ситуацій і визначення передкризових; 2) поєднання всіх проблем методологічного характеру; 3) проблеми прогнозування ситуацій та альтернативні варіанти поведінки соціально — економічної системи в цих ситуаціях; 4) селекція персоналу та конфліктологія. Отже, є сенс комплексно підходити до ситуаційного менеджменту, який складом своїх проблем є особливим видом управління, володіє як загальними для менеджменту рисами, так і специфічними його характеристиками, що ще раз підкреслює необхідність його вивчення і застосування.

1. АКТУАЛЬНІСТЬ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Організаційно-технічна перебудова національного господарства, що відбувається в даний час, поставила вітчизняні підприємства в складне становище. Структурні зрушення в економіці, нестабільність

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

зовнішнього середовища, розрив сталих виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств — вимагають перегляду установлених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язане також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві [3, с.20].

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього перетинання в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах. Інакше кажучи, виробнича система має вчасно пристосовуватися до тривалого існування з метою задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Керівник виконуючи роботу, системна складність якої дуже висока здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, вирішує організаційно-економічні та виробничо-технічні проблеми, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез виникаючих проблемних ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок, і становлять функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва — складна наукова і практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм вирішення проблем, сформулювати відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення виникаючої проблеми, а це пов'язано з наявністю ресурсів і можливості маневру ними.

Керівнику, менеджеру необхідно уміти передбачати причини і джерела виникнення ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їх моделювання, що дозволить виходячи з наявних ресурсів, обрати оптимальні варіанти.

Зарубіжні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне *наростання нестабільності* як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій.

Починаючи з 50-х років неухильно зростає кількість нових завдань, зумовлених зміною зовнішнього середовища. Деякі з цих за-

вдань принципово нові і не можуть бути розв'язані традиційними методами. Їхня складність і новизна створюють зростаюче навантаження на вищу ланку управління, що підвищує імовірність несподіванок і криз.

Починаючи з 80-х років фірма не може розпізнати нові явища, які швидко розвиваються, доти, поки вони не стануть масовими, не встигає реагувати на зміни і попадає в кризові умови.

Зарубіжні менеджери характеризують кризову ситуацію наступними обставинами: 1) наявність загроз високопріоритетним цілям і цінностям; 2) ефекти раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи; 3) гострий дефіцит часу для реагування на загрозу.

Необхідність управління ситуаціями може виникнути практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини зовнішні чи внутрішні змушують керівництво приймати негайні рішення. На думку професора В.О. Василенка управління в кризовій ситуації можна визначити як процес, що дозволяє керівникам, планувати, організовувати, спрямовувати і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, які постають перед фірмою. Тому ситуаційний менеджмент має забезпечити результати — заплановані чи випадкові за допомогою здорової організації, що досягається шляхом процесу управління уміло поставленого людьми. Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість виникнення тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин [3, с.22-25].

Таким чином з одного боку початок нового тисячоліття став символом надій та змін для функціонування та розвитку всіх організацій. Це нові досягнення науки і техніки, розквіт світової економіки, вік інформаційного вибуху. Поряд з позитивними характеристиками ХХІ сторіччя мають місце негативні явища, які набувають значних масштабів. Однією із основних причин кризового становища у діяльності соціально-економічних систем та суспільства є відсутність належного рівня управління взагалі та ситуаційного менеджменту зокрема. При цьому, на нашу думку, *ситуаційний менеджмент* — це самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь — якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів, відповідно до ситуа-

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ції, що склалася у певний період часу. Тому в період переходу України до цивілізованих ринкових відносин питання вивчення ефективного управління, що відповідає конкретним умовам ситуації набувають особливої актуальності.

2.ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ, МЕТА, ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ

Вітчизняні вчені В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов зазначають, що об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно всі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, праці й управління, фінанси, інвестиції, зовнішнє і внутрішнє середовище. Тобто, це вид комплексного управління підприємством. Особливістю ситуаційного менеджменту є те, що предметом управління виступають лише профілактичні заходи певного плану, тобто вибір дій, що запобігають появі критичних ситуацій на підприємствах, а не його розвиток. Інакше кажучи, застосування цього виду менеджменту полягає у підготовці місця і створенні умов для наступного вдосконалювання діяльності господарюючого суб'єкта. Це своєрідна сполучна ланка між усіма видами, методами та ієрархією менеджменту взагалі, що є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності соціально-економічної системи.

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає у тому, що він:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися;
- виділяє пріоритетність проблем;
- виступає засобом виживання у важкий період;
- сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів;
- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;

- координує діяльність підприємства в цілому;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися. Як складова управління ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління підприємства в цілому. До їх складу входять:

- *ільова підсистема* — сукупність стратегічних, тактичних і оперативних цілей функціонування підприємства, досягнення яких забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції;
- *функціональна підсистема* — розробка, організація і здійснення управлінського процесу. Підсистема реалізується на базі основних функцій управління: аналізу, прогнозування і планування, мотивації й організації, обліку і контролю, регулювання і координації, керівництва;
- *забезпечувальна підсистема* — склад, якість і організація забезпечення системи управління всіма необхідними ресурсами для її нормального функціонування;
- *середовище* — фактор макро- і мікросередовища підприємства, які впливають на зміст і якість управлінського рішення;
- *сукупність вимог до якості керівництва*, системи прийняття управлінських рішень та організації процесу управління персоналом для досягнення цілей і завдань системи;
- *зворотний зв'язок* — інформація, яка надходить від виконавців і споживачів до джерела прийняття рішень.

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності [3, с.20-22].

Таким чином, *головною метою ситуаційного менеджменту* є дослідження методологічного інструментарію для ефективного його застосування при управлінні соціально — економічними системами відповідно до ситуації.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

До основних завдань *ситуаційного менеджменту* як дисципліни належать:

- 1) освоєння категоріального апарату курсу;
- 2) розгляд класифікації ситуацій та типології управління;
- 3) здобуття навичок діагностики ситуацій;
- 4) ознайомлення з ситуаціями в системі державного регулювання;
- 5) з'ясування ролі стратегії та тактики в ситуаційному менеджменті;
- 6) розгляд технології ситуаційного менеджменту;
- 7) розгляд інновацій як заходу ситуаційного менеджменту;
- 8) вивчення питань комерційної таємниці та безпеки підприємства під час ситуаційного управління.

Об'єктом курсу «Ситуаційний менеджмент» є процес управління соціально — економічними системами.

Предметом курсу «Ситуаційний менеджмент» є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням соціально — економічними системами у певній ситуації.

3. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: МОЖЛИВІСТЬ, НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМАТИКА

Поняття ситуаційне управління вперше було введено в науковий обіг американським вченим Р.Моклером. Як відзначає Л.І.Євенко, найбільш значними результатами розробок в галузі ситуаційного менеджменту в США є висновки про те, що форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіюватися в залежності від об'єктивних умов діяльності підприємства.

У рамках ситуаційних теорій — і це відповідає реальності — такі організації розглядаються в якості відкритих, активно взаємодіючих із зовнішнім середовищем систем. Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов'язкових кроки, які мають бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися управління в кожній конкретній ситуації. *По-перше*, управління повинно передбачати здійснення аналізу того, які вимоги до організації висуває ситуація і що для неї характерне; *по-друге*, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації; *по-третє*, управління повинно створювати потенціал організації необхідну гнучкість,

щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації; *по-четверте*, управління має здійснити відповідні зміни, які дозволяють адаптуватися до ситуації.

Дослідження в цьому напрямку в США ведуться понад 30 років. Приблизно в той же час працювали і наші вчені (60-70-ті роки): Д.Д. Поспелов, Д.І. Гвішіані, Г.Х. Попов та ін.

Одне із завдань ситуаційного підходу — зрозуміти, як організація реагує на мінливі умови і специфічні обставини та яким чином можна формувати типи організацій, системи і процеси управління, що найбільше відповідають специфічним ситуаціям.

Необхідно відзначити, що до сьогодення часу багато аспектів ситуаційного менеджменту не розроблені, немає випробуваних методів і прикладів ситуаційного управління, відсутня класифікація ситуацій, а більшість робіт авторів зводяться до емпірики, тобто практичного розбору заздалегідь складених виробничих ситуацій чи, як їх нині називають, — «*Case study*».

На думку колективу авторів навчального посібника «Ситуаційний менеджмент» В.О. Василенка, В.І. Шостки, О.М. Клейменкова базовими елементами концепції ситуаційного менеджменту є наступні компоненти, що підлягають вивченню, обліку і застосуванню:

1. *Основні ситуаційні фактори:*

- стан зовнішнього середовища;
- стан внутрішнього середовища в організації (якісно-кількісний склад персоналу, взаємини, клімат у колективі, стилі управління, культура, якість функцій управління та їхньої реалізації, ресурси та їх узгодженість і т.п.).

2. *Ситуаційний підхід* до розробки управлінського рішення, орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому імовірність появи стандартних однакових ситуацій (через практично незліченну безліч варіантів поєднання ситуаційних факторів) вкрай мала. Ситуації, при яких фактичний хід виробництва значно відрізняється від запланованого (перевищує визначені межі, встановлені плани) на даний момент часу.

3. Існуюча в організації *технологія прийняття і реалізації рішень*. Можливість створення ситуаційної підсистеми управління.

4. Роль особистості, індивідуальності стилю керівництва, *людський фактор*.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

5. *Аналіз ситуацій* — вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці і реалізації рішення.

Оскільки ситуація може мінятися, керівництво має вирішувати, як необхідно відповідно змінити організаційну структуру, щоб зберегти ефективність роботи підприємства.

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які зміни ситуації важливі і як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу фахівці пояснюють як чотирихетапний процес:

- 1) керівник має бути *знайомий із засобами професійного управління*, що довели свою ефективність. Мається на увазі розуміння процесу керування, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і якісних методів прийняття рішення;
- 2) кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони чи порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен *уміти передбачати імовірні наслідки*, як позитивні, так і негативні, від застосування даної методики чи концепції. Наприклад, пропозиція збільшити зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, імовірно, значно підвищує їхню мотивацію на певний час. Проте, якщо порівняти приріст витрат з отриманими вигодами, стане очевидно, що такий шлях може призвести до руйнування організації;
- 3) керівник повинен *уміти правильно інтерпретувати ситуацію*. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який імовірний ефект може викликати зміну однієї чи декількох змінних;
- 4) керівник повинен *уміти узгоджувати конкретні прийоми*, що викликали б найменший негативний ефект і містили найменше недоліків з *конкретними ситуаціями*, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

На основі викладеного В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменков констатують, що *концепція розв'язання ситуаційних завдань менеджменту* полягає в наступному: кожному типу конкретної ситуації, яка виникає в організації, має відповідати своя послідовність процедури управління з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Тим самим забезпечується можливість адаптації структури управління до динамічно мінливих умов функціонування підприємства, зовнішнього середовища та його елементів. При цьому концепція полягає в розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і вирішення проблем, що виникають, на всіх етапах функціонування виробничої системи [3, с.80-83].

Нами проаналізовано та опрацьовано основні здобутки вчених з ситуаційного менеджменту, результати чого зведено в таблицю [16;17; 18; 19; 20; 21; 22] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Узагальнення наукових здобутків з ситуаційного управління вітчизняних та зарубіжних дослідників

Автор	Науковий здобуток
Р.Моклер	Поняття ситуаційного управління вперше введено в науковий обіг. Динамічний аспект ситуаційного підходу обумовив конкретні його етапи: діагноз ситуації та визначення шляхів досягнення мети; виявлення факторів, що впливають на рішення; вироблення та оцінка альтернатив; розробка тактики реалізації рішення.
Ф.Каст та Дж. Розенцвейг	Деталізовані завдання щодо використання ситуаційного підходу в процесі управління
Г. Кунц та С.О. Доннел	Проаналізовано і класифіковано управлінські функції та рішення на основі практичного матеріалу, нагромадженого американським досвідом управління. Виділено шість функцій управління: планування, організація, керівництво, лідерство, комплектування штатів та контроль.
Д. Міллер	Дотримується думки, що новий ситуаційний підхід потребує виявлення взаємозв'язку між організаційними характеристиками

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Продовження таблиці 1.1.

Д.Отлі	Виявив ряд конкретних залежностей між характеристиками ситуацій, процедурами та інформаційними аспектами їх розв'язання.
Р.Акофф	Доводить необхідність існування відповідної системи для розв'язання проблем, яка об'єднає три функції: 1) розпізнання проблем та їх передбачення; 2) прийняття рішень по проблемі; 3) управління реалізацією рішення. Автор намагається систематизувати виконання всіх трьох видів функцій, виходячи з того, що кожна проблема існує в своєму оточенні, що складаються з керованих та некерованих змінних.
Б.З. Мільнер	Ототожнює ситуаційний підхід з проблемно-орієнтованим та зазначає, що проблемна орієнтація управління пов'язана з необхідністю застосування більш глибоких, адаптивних організаційних форм управління, що є доцільними для соціально-економічних систем
В.С. Рапопорт	Визначає структуроутворюючі властивості ситуаційного підходу та підкреслює його переваги, що полягають в управлінні та оцінці взаємного й сумарного впливу різних роду факторів на параметри організаційних відносин та зв'язків системи управління.
Д.А. Поспелов	Розроблено характеристики ситуацій за ознаками та типами структур, наведено основні поняття про універсальні стратегії розв'язання ситуацій, процедури управління та мову ситуаційного управління. Тобто, робота має безпосереднє відношення до проблем створення неприродного інтелекту.

На основі узагальнених матеріалів, на нашу думку, є сенс виокремити основні альтернативні концепції ситуаційного менеджменту.

По-перше, ситуаційний менеджмент розглядають як ситуаційне управління, тобто управління, у якому поставлені певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Ситуаційне управління має специфічні особливості, відмінні від функціонального. Концептуальну модель ситуаційного менеджменту подано на рис. 1.1 [2, с.75-76]. У ній особливе місце посідають питан-

ня вивчення проблемних ситуацій та їх розв'язання. Загальний порядок дій цілком узгоджується із загальною теорією прийняття рішень, але носить більш стрімкий характер, стиснутий у часі, тому ціна прийнятих управлінських рішень різко зростає. Крім того, у ситуаційному менеджменті надзвичайно розвинутий блок прогнозування, без якого неможливе застосування даного виду управління. Періодичність і ступінь деталізації завдань, що розв'язуються за ситуаційною схемою різна. Все залежить від виду виробництва, ступеня його ризику, ієрархії, частоти виникнення проблемних ситуацій.

По-друге, ситуаційний менеджмент розглядають як адаптивний менеджмент – альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин.

По третє, ситуаційний менеджмент розглядають як антикризове управління.

Таким чином, *концепція ситуаційного менеджменту* — це спроба розглянути еволюцію соціально — економічної системи в усьому комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Ключові слова:

- адаптивний менеджмент,
- ситуаційний менеджмент,
- ситуаційне управління,
- предмет та об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»,
- концепція «ситуаційного менеджменту»,
- аналіз ситуації,
- антикризовий менеджмент

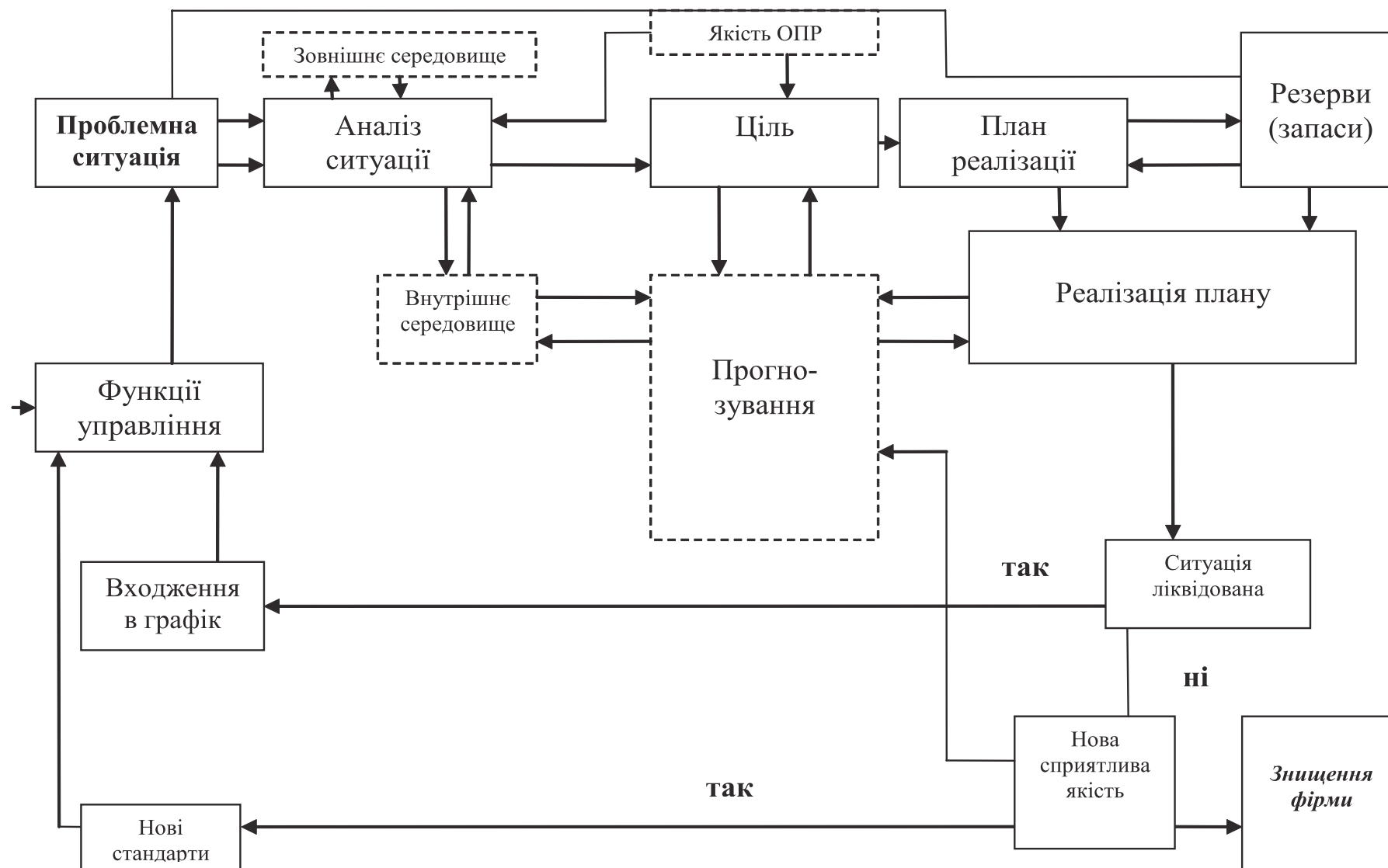


Рис. 1.1. Концептуальну модель ситуаційного менеджменту[2, с.76]

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. *Бондар О.В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», **2007**. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
2. *Василенко В.О., Шостка В.І.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник — К. : ЦУЛ, **2003**. — 285 с.
3. *Василенко В.О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид.2-е виправлене та доповнене/ В.О. Василенко; В.І. Шостка. — К. : ЦУЛ, **2005**. — 372 с.

Додаткова

4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. — М. :ИНФРА-М, 2000-432с.
5. *Бондар О.В.* Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євро інтеграції//Науковий вісник ПУСКУ//Економічна серія//№4(31). — 2008.
6. *Глухов В.В.* Ситуационный анализ: Деловые игры для менеджмента: Учеб.пособие / Под ред. В.В. Глухов, А.Н. Кобышев, к.т.н. А.В. Козлова. — М. : Спец. лит-ра,1999. — 223 с.
7. *Казанцев А.К.* Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А.К. Казанцев; В.И. Подлесных; Л.С. Серова. — М. : ИНФРА-М, **2000**. — 368 с.
8. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента — М. : Издательско-консалтинговая компания «ДЕКА, 1997. -304 с.
9. *Крутько В.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации / В. Крутько. — Ірпінь: МЗУУП, 1994. — 52 с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

10. *Маркіна, І.А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна; О.В. Бондар, **2001**. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТУ
11. *Мочерний С.В.* Економічна теорія: Посібник для студентів. — К: Видавничий центр «Академія», 1999.-592с.
12. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. — М: Прогресс, 1986. — С. 11-12.
13. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, под ред. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. — СПб, **2001**. — С.66–68
14. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. авторов Ред. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шилов С.И. и др. — Ростов-на-Дону, **2001**. — С.411–420.
15. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А.А. Томпсон; А.Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М.: ВИЛЬЯМС, **2005**. — 928 с.
16. *Kast F.Rosenzweig J.* General Systems Theory:Application for Organization and Management // Academy of Management Journal-1972-December-P.46.
17. *Kast F.Rosenzweig J.* Organization and Management, a System and Contingency Approach — N. Y., 1979 — P.44.
18. *Г.Кунца.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1989. — Т1. — С.40
19. *Мильнер Б.З.* Организация программно-целевого управления. М: Наука,—1980, —С.130
20. *Рапопорт В.С.* Методологические проблемы системного исследования организационно-экономического механизма управления // Системные исследования. Методологические проблемы. — М: Наука, 1982.— С.172
21. *Miller D.* Toward anew Contingency Approach: the search far Organizational Gestalts // Journal of Management Studies / 1981—№1—P.2,3
22. *Otley D.* The contingency theory of management accountings: achievements and prognosis // Account. Organization and Society,-1980—№4—P.3

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 2

Тема лекції № 2: Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ № 2 ТА №3

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: сутність та класифікація ситуацій соціально – економічного розвитку, керовані та некеровані процеси, розвиток процесів управління в процесах розвитку виробництва, фактори ефективності ситуаційного менеджменту

КОНТРОЛЬ ЗНАЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність керованих та некерованих процесів, сутність розвитку процесів управління в процесах виробництва, сутність кризових явищ у розвитку організації, Класифікацію ситуацій, поняття ефективності ситуаційного менеджменту, фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту, сучасні тенденції розвитку організації: поняття мистецтва управління підприємством, сутність, закономірність та види економічних криз, причини економічних циклів і криз, фази циклу, теорії циклів і криз

мати навички та вміння: класифікувати ситуації, розрізняти керовані та некеровані процеси на підприємстві, визначати етап розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва, визначати фактори ефективності ситуаційного менеджменту, оцінювати ефективність ситуаційного управління за основними критеріями.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

При розгляді зазначеної теми доцільно виокремити такі категорії, як ситуація і криза. При цьому, особливу увагу слід звернути на кризові ситуації, визначити їх місце у ситуаційному менеджменті і виділити фактори ризикового впливу. Саме тут важливим є усвідомлення можливості ситуаційного управління: свідома діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з різних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовувати нагромаджений досвід, пристосовуватися до ситуацій, що виникли. Класифікацію ситуацій слід проводити за наступними ознаками:

- 1) рівнем керованості;
- 2) змістом;
- 3) складністю;
- 4) повторюваністю;
- 5) наслідками;
- 6) ступенем передбачуваності;
- 7) причиною виникнення.

Рекомендується не залишати без уваги основні фактори, які визначають ефективність ситуаційного менеджменту: професіоналізм і спеціальне навчання, мистецтво управління, дане природою і спеціальною підготовкою, методологія розробки ризикових рішень, науковий аналіз ситуацій, корпоративність, лідерство, оперативність та гнучкість управління, стратегія і якість існуючих програм, людський фактор, система моніторингу. Розуміння, диференціація та використання цих факторів дозволить успішно здійснювати ситуаційне управління.

Процесів, що підлягають управлінню та не підлягають йому (керовані та некеровані процеси), слід розглянути в контексті розвитку управління в процесі життєдіяльності організації, акцентуючи увагу на співвідношенні керованих і некерованих процесів, що є показником досконалості та мистецтва управління.

При дослідженні тенденцій виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій доцільно розглянути сутність, закономірність та види економічних криз, а також причини економічних циклів і ситуацій криз. З'ясуванню їх змісту допоможе поетапний розгляд фаз циклу та характерні особливості макро- і мікро- криз.

1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙ У СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Зарубіжні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне зростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Термін «ситуація» у перекладі з латинської означає: становище, сукупність обставин.

Починаючи з 50-х років неухильно зростає кількість нових завдань, зумовлених зміною середовища. Деякі з тих принципово нові і не можуть бути розв'язані традиційними методами.

Для того, щоб організація досягла успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин [2, с.24–25].

Тобто, розкриваючи сутність цього питання, доцільно акцентувати увагу на категоріях «ситуація», що характеризує сформований стан справ на певний момент часу, та «криза» — максимальному загостренні протиріч в соціально — економічній системі, що загрожує її життєдіяльності в оточуючому середовищі.

Різноманітність існуючих ситуацій обумовила необхідність їх інтегральної класифікації, яка носить авторський характер.

1. За ступенем кризи виділяють:

- звичайну виробничу ситуацію,
- кризову;
- надзвичайну.

На думку В.О. Василенка, можна обмежитися трьома цими видами ситуацій: звичайною виробничою ситуацією і двома проблемними — кризовою і надзвичайною.

Звичайна виробнича ситуація — це такий стан справ в організації на будь-який момент часу, коли виробничі й економічні показники підприємства чи його підрозділів, а також мікроклімат у колективі знаходяться на належному рівні, тобто цілком відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства. Інакше, підприємство (підрозділ) працює в зоні допустимого ризику, управління здійснюються за звичайною функціональною схемою, в результаті чого розрахунковий прибуток має бути отриманий.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кризова ситуація — одна із форм проблемної, характеризується можливістю втрат через відхилення, що виходять за рамки обмежень. Величина втрат може перевищити очікуваний прибуток, підприємство не одержує ніякого доходу, але несе збитки в сумі всіх своїх марних витрат. І виявляється в зоні критичного ризику.

Надзвичайна ситуація — проблемна ситуація, яка виявилася в зоні катастрофічного ризику, межа втрат якої перевищує критичний рівень, очікувану виручку і в максимумі може досягати величини власному капіталу чи його перевищити. Як наслідок — крах, банкрутство [2, с.91].

Разом з тим, на нашу думку, доцільно розглянути наступні класифікаційні ознаки ситуацій:

2. За причиною виникнення:
 - об'єктивні і суб'єктивні;
 - зовнішні і внутрішні;
 - випадкові й закономірні;
 - природні і неприродні.
3. За змістом:
 - суспільні;
 - природні;
 - екологічні.
4. За наслідками:
 - оновлення або руйнування організації;
 - оздоровлення або виникнення нової ситуації;
 - загострення відносин або вирішення проблеми;
 - перетворення організації або вирішення проблеми;
 - якісні або кількісні зміни.
5. За масштабами розширення та проблематикою:
 - загальні;
 - локальні.
6. За рівнем:
 - глобальний;
 - макро-
 - мезо-
 - мікрорівень
7. За структурою відносин в соціально-економічній системі:
 - економічні;

- соціальні;
- організаційні;
- психологічні;
- технологічні.

8. За передбачуваністю:

- передбачені;
- непередбачені.

Таким чином, використання сформованої класифікації дозволить упорядкувати різноманіття ситуацій та допомогти керівнику в процесі управління організацією. При цьому слід пам'ятати, що вагоме місце в розглянутій класифікації належить економічним кризам, які мають місце як на мікро-, так і макро рівнях.

2.СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Сутність економічних криз виявляється у перевиробництві товарів по відношенню до платоспроможного сукупного попиту, у порушенні процесів відтворення суспільного капіталу, масовому збанкрутству фірм, зростанні безробіття та інших соціально — економічних потрясіннях[4]. Економічні кризи перетворилися на закономірність після того як товарне виробництво стало домінуючою формою організації виробництва, ринок — його стихійним регулятором, а розрив між виробництвом і споживанням збільшився. В цей період відбулося об'єднання поглядів прихильників циклічності, суть чого полягає в тому, що: 1)циклічність визначається як багатовимірне явище, деякі її форми мають загально-світовий характер; 2)циклічність є певною формою забезпечення поступального розвитку економіки в умовах ринкових відносин; 3)циклічність визнається формою прогресивного розвитку суспільства; 4)цикли і кризи — це результат особливостей внутрішнього розвитку кожної країни.

Як відгук на постійне виникнення економічних криз з'являється їх обґрунтування — теорії циклів і криз. Серед них найвідомими є теорія нововведень, психологічна теорія, теорія недовживання, теорія надмірного інвестування, теорія сонячних плям, погоди і врожаю та грошова теорія. Так,

- 1) *теорія нововведень*, яка пояснює цикл використанням у виробництві важливих інновацій;

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- 2) *психологічна теорія* пояснює цикл як наслідок хвиль песимістичного та оптимістичного настрою, що охоплює населення;
- 3) *теорія недовживання*, яка вбачає причину циклу в надзвичайно великій долі доходу, що йде багатим і заощадливим людям, у порівнянні з тим, яка може бути інвестована у виробництво;
- 4) *теорія надмірного інвестування*, яка вбачає причину криз у надмірному інвестуванні;
- 5) *теорія сонячних плям, погоди і врожаю*;
- 6) *грошова теорія*, яка пояснює цикл експансією банківського кредиту[5].

Отже, перелічені теорії пояснюють циклічний розвиток економіки, який характеризують цикли різної тривалості. Тобто, в результаті закономірного виникнення та дослідження кризових ситуацій вчені різних напрямів мали можливість виокремити наступні різновиди циклів:

- **цикли Кондратьєва** (довгі хвилі) — 40–60 років, імпульсом яких є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;
- **цикли Кузнеця** тривалістю 20 років, рушійною силою яких виступають зрушення у відтворенні та іншій структурі виробництва;
- **цикли Жугляра** періодичністю 7–11 років, які є результатом взаємодії численних грошово-кредитних факторів;
- **цикли Китчина**, які тривають 3–5 років, спричинені динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;
- **приватні господарські цикли**, які охоплюють період від 1 до 12 років та існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

Ці періоди відрізняються природою свого походження і тривалістю, а спільним є однотипність траєкторії: циклічний спіралеподібний розвиток. У результаті руйнівна фаза розвитку визнається не стільки як суспільне зло, скільки як умова, що забезпечує поступальний розвиток економіки.

Відповідно до хвилеподібного характеру розвитку економіки слідом за прогресом очікуються регрес і криза, тобто кризи — закономірне явище в економіці. Циклічний характер проходження всіх економічних процесів обумовлює об'єктивність появи негативних тенден-

цій у їхньому розвитку. Отже, небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. У зв'язку з цим виникають дві взаємозалежні проблеми: розпізнання кризи та її запобігання. *Перша* з них — найважча і найважливіша, оскільки для вирішення *другої* необхідно вчасно помітити настання кризи, визначити її ранні ознаки, зрозуміти її характер.

Для розпізнавання кризових ситуацій, що виникають, велике значення має їхня типологія. Кризи бувають регулярні (*циклічні*), які повторюються з певною закономірністю, і нерегулярні. Перші дають початок новому циклу. Вони відрізняються тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини і тривалості. Тобто, регулярні економічні кризи впливають на все господарство і породжують вагомі проблемні ситуації. *Регулярні кризи* перевиробництва дають початок новому циклу, в ході якого економіка поступово проходить 4 фази і готує основу для наступної кризи:

- перша фаза — *криза, або спад* — скорочення виробництва і ділової активності, падіння цін, затоварювання, зростання безробіття, різке збільшення кількості банкрутств;
- друга фаза — *депресія, або станація* — пристосування господарського життя до нових умов, набуття нової рівноваги;
- третя фаза — *пожвавлення* — починаються капіталовкладення, зростає виробництво, зайнятість населення, і це пожвавлення охоплює передусім ті галузі, що постачають засоби виробництва;
- четверта фаза — *підйом, або бум* — прискорення економічного розвитку виявляється в серії нововведень, появи нових товарів, нових підприємств, стрімкому зростанні капіталовкладень, та рівня життя населення.

Разом з тим, зростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси і підготовляється фаза для нової періодичної кризи.

Серед інших розрізняють проміжні, часткові, галузеві і структурні кризи.

Проміжна криза перериває на певний час проходження будь-якого з етапів. Він менш глибокий і тривалий у порівняно з регулярною кризою, і носить локальний характер.

Визначальною рисою *часткової (приватної) кризи* є те, що вона охоплює не всю економіку, а окремі її сфери (наприклад, нафтова криза).

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Галузева криза охоплює одну із галузей національного господарства (наприклад, перепрофілювання оборонного комплексу країни).

Структурна криза — це наслідок порушення закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Вона проявляється, з одного боку, в міжгалузевих диспропорціях і товарному дисбалансі — з іншого (наприклад, енергетичний, бензиновий, продовольчий, сировинний тощо) [2, с.11–13].

Отже, ми дійшли висновку, що проміжні кризи — це кризи, що не дають початку новому циклу, а зупиняють на певний час просування фази підйому та пожвавлення; часткові кризи — це кризи, що охоплюють не всю економіку, а яку-небудь сферу суспільного відтворення; галузева криза — охоплює одну із галузей національного господарства; структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Щодо функціонування і розвитку пострадянських соціально-економічних систем доцільно зазначити об'єктивну необхідність застосування знань закономірностей циклічного розвитку та специфічного ситуаційного управління як основи їх майбутньої господарської безпеки та ефективного антикризового управління.

3. КЕРОВАНІ ТА НЕКЕРОВАНІ ПРОЦЕСИ. РОЗВИТОК ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА

Вивчення процесів, що підлягають управлінню та не підлягають йому (керовані та некеровані процеси), потребує розгляду розвитку управління в процесі життєдіяльності організації. Так, всі процеси, що відбуваються у розвитку соціально-економічної системи розмежовують на дві групи: керовані та некеровані. Керовані процеси — це процеси, які підлягають зміні у визначеному напрямку при свідомому впливі на них, а некеровані — в яких неможливо змінити їх спрямованість і характер з тих або інших причин. Тобто, *система керована*, якщо в заданий час досягає цілі управління і вкладається при цьому в обмеження за ресурсами; *погано керована система* досягає наміченої цілі не точно, а приблизно або перевищує встановленні обмеження за ресурсами.

Слід звернути увагу на співвідношення керованих і некерованих процесів, що є показником досконалості й мистецтва управління. Це

пов'язано з усвідомленням можливості ситуаційного управління як діяльності людини, яка шукає і знаходить шляхи виходу з різних ситуацій, концентрує зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовує нагромаджений досвід, пристосовується до ситуацій, що виникли. Бажання постійно підвищувати рівень мистецтва управління вимагає ретельного вивчення особливостей різних видів кризових ситуацій, процесу розгортання їх та шляхів запобігання й усунення.

В економічній практиці господарювання розрізняють мікро та макро кризи, які мають певні характерні відмінності. Так, на макроекономічному рівні криза завжди є переломним пунктом на витку розвитку, тобто створюються передумови для нового господарського підйому, тоді як на рівні підприємства подальше зростання не завжди має місце. На макрорівні криза не є стадією життєвого циклу, а стадія старіння не є його аналогом. На мікрорівні кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, і кожна наступна фаза життєвого циклу стає можливою лише в результаті подолання виниклих кризових явищ. При цьому виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від того, на якій стадії циклу макроекономічного розвитку воно знаходиться, а швидкість розповсюдження кризових явищ є індивідуальною характеристикою кожного окремого підприємства та країни.

Доцільно виокремити *фактори періодичності кризових явищ на підприємстві*:

- 1) розмір підприємства і рівень його ресурсного потенціалу;
- 2) вік підприємства та нагромаджений досвід подолання кризових явищ;
- 3) тривалість циклу обороту активів підприємства;
- 4) стан зовнішнього середовища;
- 4) наявність управлінських кадрів відповідного рівня кваліфікації [4].

Для запобігання кризовим явищам фахівці радять використовувати знання закономірностей розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва, що відбувається за наступними етапами [5]:

- 1 етап — просте управління;
- 2 етап — управління в умовах складного виробництва, що зростає;
- 3 етап — управління, адаптоване до складного виробництва;
- 4 етап — криза управління.

Важливо враховувати, що ситуація кризи може виникнути, якщо:

- існує прагнення управляти некерованими процесами;
- відсутні механізми управління;

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

– відсутній належний рівень управління тими процесами, якими слід керувати і які того потребують.

Крім того, доцільно акцентувати увагу на понятті ефективності ситуаційного менеджменту та факторах, які її визначають: професіоналізм і спеціальне навчання, мистецтво управління, що надане природою і набуто шляхом спеціальна підготовки, методологія розробки ризикових рішень, науковий аналіз ситуацій, корпоративність, лідерство, оперативність та гнучкість управління, стратегія і якість існуючих програм, людський фактор, система моніторингу.

Розуміння та диференціація цих факторів дозволить успішно застосовувати ситуаційне управління, оцінку ефективності якого доцільно, на нашу думку, здійснювати за наступними критеріями:

1) зміна найважливіших показників у господарській, фінансовій діяльності та фінансового стану підприємства;

2) швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу;

3) економічність отримання позитивного ефекту, тобто співвідношення між досягнутим результатом господарської, фінансової діяльності та обсягом витрат;

4) достатність змін для відновлення життєдіяльності підприємства.

Отже, знання та вчасне використання факторів ефективності ситуаційного менеджменту і закономірностей розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва дозволить підвищити результативність діяльності підприємства.

Ключові слова:

- ситуація;
- криза;
- керовані процеси;
- некеровані процеси;
- мистецтво управління;
- регуляні кризи;
- структурна криза;
- галузева криза;
- фактори ефективності ситуаційного менеджменту;
- циклічність,
- розвиток процесів управління;
- розвиток виробництва.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА:

1. *Бондар О.В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», **2007**. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
2. *Василенко В.О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. Посібник. Вид.2-е виправлене та доповнене.— К. : ЦУЛ, **2005**. — 372с.
3. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, **2005**. — 504 с.
4. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / Под. ред. д.э.н., проф. А.А. Эпифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. — Сумы: ИТД «Управленческая книга», **2003**. — 762 с.

ДОДАТКОВА

5. Антикризисное управление: Учебник/под ред. Э.М. Короткова. — М. :ИНФРА–М, 2000–432с
6. *Глухов В.В.* Ситуационный анализ: Деловые игры для менеджмента: Учеб.пособие/Под ред. В.В. Глухов, А.Н. Кобышев, к.т.н. А.В. Козлов. — М. : Спец. лит-ра, 1999. — 223 с.
7. *Исмаилова Ш.Т.* Методические основы формирования ситуационного управления конкурентоспособностью производственных предприятий [Текст] / Исмаилова Ш.Т.; Магомедов М.О.; Мелехин Б.В. // Экономическое возрождение России. — **2005**. — N1. — С.69–75.
8. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Вид.2-ге, перероб. та доп. — К. : КНЕУ, **2001**.— 528с.
9. *Казанцев А.К.* Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А.К. Казанцев; В.И. Подлесных; Л.С. Серова. — М. : ИНФРА–М, **2000**. — 368 с.
10. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента: — М. : ДЕКА, 1997. —304 с.
11. *Маркіна І.А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» /доцент,к.е.н. І.А. Маркіна; О.В. Бондар, **2001**. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

12. *Осовська Г.В.* Менеджмент організацій: Навч. посібник / Г.В. Осовська; О.А. Осовський. — К. : Кондор, **2005**. — 860 с. —
13. Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е.С. Стоянова; Е.В. Быкова; И.Г. Кукукина; В.А. Перов. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Перспектива, **2000**. — 140 с.
14. Применение ситуационного подхода в управлении / / Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. — СПб, **2001**. — С.66–68
15. Ситуационный подход в управлении людьми / / Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. автор, Ред. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., и др. — Ростов-на-Дону, **2001**. — С.411–420
16. *Павлик В.П.* Ситуаційне управління в сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. — **2006**. — N8. — С.47–52.
17. *Павлик В.П.* Ситуаційне управління при виробництві цукрових буряків [Текст] / Павлик В.П. // Економіка АПК. — **2008**. — N8. — С.74–80.
18. *Уткин Э.А.* Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг» / проф., д.э.н. Э. А. Уткин. — М. : Финансы и статистика, 1996. — 64 с.
19. *Юсуфова А.* Особливості ситуаційного управління на торговельних підприємствах // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — **2006**. — N6. — С. 59–69.
20. *Юсуфова А.* Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління // Формування ринкових відносин в Україні. — **2007**. — N2. — С.150–155.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 3

Тема лекції № 3: Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 4 ТА №5

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань

Основні аспекти теми: статика та динаміка менеджменту, механізми менеджменту, методи управління, типологія управління, тенденції циклічного розвитку організації, функціонування та розвиток, етапи життєвого циклу організації, модель життєздатності підприємства, механізм розгортання кризи на підприємстві

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: поняття динаміки і статичності в ситуаційному менеджменті, типи процесу управління, сутність механізму управління та принципи його формування, механізм розгортання кризи на підприємстві, модель життєздатності організації, п'ять станів життєздатності підприємства, фази розвитку кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку, тенденції циклічного розвитку організації.

мати навички та вміти: визначити етап життєвого циклу організації та її тип, проводити оцінку стану підприємства на основі моделі його життєздатності, обрати правильний тип управління відповідно до ситуації, будувати резонансний ланцюжок розвитку кризи, кризового явища та кризового стану, визначати стан життєздатності підприємства та вид кризи.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Диверсифікація — це одна із важливих тенденцій сучасного менеджменту, що обумовлює його різноманітність і вимагає типології — упорядкованої різноманітності управління, яка показує можливі його типи та дозволяє розкрити їх властивості і характеристики. Досліджуючи роль типології у розв’язанні багатьох проблем практичного використання знань, розглядають два варіанти типологічного аналізу менеджменту: дуалістичний та багатокритеріальний.

Характеристика управління з позиції динаміки і статики потребує висвітлення понять «система управління», що пов’язане із статикою менеджменту та «процесу управління», що відображає динаміку менеджменту.

При цьому слід визначити місце ситуації в процесі управління і характеризувати її як сукупність факторів і умов, що викликають появу тієї чи іншої проблеми. Аналіз проблемної ситуації передбачає характеристику самої проблеми та визначення ситуаційних факторів, які її викликали. Поняття проблемної ситуації вимагає розмежування різноманітних типів процесу управління залежно від організації його етапів: 1) лінійного, 2) коригованого, 3) розгалуженого, 4) ситуаційного, 5) пошукового, 6) цільового, 7) програмного.

Категорії «статика менеджменту» та «динаміка менеджменту» об’єднує поняття «механізму управління» — сукупності засобів та методів впливу, що використовуються в управлінні. Для формування механізму управління використовують ряд принципів.

Виділяють загальнонаукові методи, методи управління функціональними підсистемами, методи виконання функцій, методи прийняття управлінських рішень. Під методом управління слід розуміти спосіб впливу, спосіб використання тих чи інших засобів управління.

Доцільно не залишити поза увагою механізм розгортання кризи на підприємстві, що поступово проходить п’ять етапів життєздатності відповідно до моделі життєздатності соціально-економічної системи, а також пов’язати це з етапами розвитку організації: експлерентним, патієнтним, віолентним, комутантним і леталентним.

1. ПОНЯТТЯ ДИНАМІКИ ТА СТАТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Говорячи про статику та динаміку організації доцільно пригадати закони механіки, сформульовані Ньютоном. Відповідно до першого закону Ньютона — закону інерції — об’єкт, на який не діють сили,

знаходиться в стані спокою або рівномірного руху, і змінити цей стан може тільки під дією сили. Це твердження за аналогією переносять на діяльність організації, котрій, як і будь-якій системі властива інерція. Для подолання інерційності потрібні значні зусилля управлінської частини організаційної системи. Тобто, врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі називається *статикою*. Розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища є *динамікою*.

Організація, в якій не відбувається змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування. А для організації, що розвивається, характерними є прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло вирішуваних завдань. Отже, стани організації визначаються етапами її життєвого циклу та зусиллями суб'єкта менеджменту [7, с.144].

Статика менеджменту — це об'єднання людей, діяльність яких спрямована на реалізацію цілей на основі визначених правил і процедур, тобто це система менеджменту, головним елементом якого є люди. Основними властивостями будь-якої системи, в тому числі системи менеджменту є: 1) здатність її елементів до взаємодії, втрачати яку, перестає працювати; 2) елементарний склад частин; 3) впорядкованість; 4) цілісність.

Динаміка менеджменту — це сукупність процесів, або узгоджених дій, що забезпечує досягнення цілей, тобто процес управління.

Процес управління можна розуміти як низку операцій, що здійснюються в управлінні в їх послідовності та комбінації. Розглянемо управління з позиції процесуальних функцій.

Перша — це *цілепокладання*, коли ціль розглядають як ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управліємої підсистеми.

Друга — *характеристика ситуації* — стану управлінської підсистеми, що оцінюється відносно цілі.

Третя — *виокремлення проблеми* — головної суперечності мети і ситуації, розв'язування якої визначає зміну ситуації у напрямі обраної мети. При цьому слід зауважити на те, що характеристика проблемної ситуації містить дві частини: 1) характеристика самої про-

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

блеми (місця, часу виникнення, сутності); 2) — характеристика ситуаційних факторів, що призвели до виникнення проблеми.: цілей і стратегії розвитку; стану портфеля замовлень; структури виробництва; фінансових і трудових ресурсів; обсягу і якості робіт.

Четверта процесуальна функція-*прийняття управлінського рішення*. На думку Е.М.Короткова, управлінське рішення — це перехід зі сфери управління в сферу виробництва, сферу процесів, якими управляють, це перехід із області аналізу та пошуку в область організаційної роботи в управляємій системі [12, с. 65].

Залежно від організації етапів процесу управління виокремлюють наступні його типи.

Лінійний — характеризується жорсткою послідовністю етапів, які здійснюються та використовуються у разі типових ситуацій і рішень, які повторюються.

Корегований — характеризується необхідністю додаткового коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Використовується коли існує недостатня визначеність, яку можливо реабілітувати наступним етапом управління.

Розгалужений — полягає в методологічному розподіленні дій на окремих етапах. Використовується, коли неможливо узагальнити оцінки ситуації і виділити головну, ключову проблему.

Ситуаційний — характеризується тим, що починається ситуацією, з якої і виходить пошук проблеми та розробка рішення. Використовується в умовах невизначеності відносно мети впливу.

Пошуковий — характеризується прозорістю цілі, але неможливістю достовірно оцінити існуючу ситуацію відносно даної цілі та сформулювати основну проблему. Застосовується за відсутності базових критеріїв для її оцінки.

Цільовий — відображає особливий вплив цілі на всі етапи процесу управління, при цьому типі управління необхідна декомпозиція цілей та побудова «дерева цілей».

Програмний — полягає в розробці програми на етапах оцінки ситуації і виділення проблеми.

Кожен тип процесу управління знаходить своє застосування у визначених умовах, що формують певну ситуацію, а правильний його вибір впливає на рівень ефективності діяльності, поліпшення якості та прискорення процесу управління соціально-економічною системою.

2. ПОНЯТТЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА ТИПОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. ТИПИ УПРАВЛІННЯ

Управління різноманітне. Однією із важливих його тенденцій є диверсифікація, яка характеризується різноманітністю форм, підходів, цілей, функцій та об'єктів управління. Успішно управляти — вдало й обґрунтовано вибрати той тип управління, який найбільше відповідає конкретній ситуації. Для цього слід дослідити можливі типи управління, а також методики щодо їх вибору за допомогою типології управління.

Типологія — це упорядкована різноманітність управління. Це систематизоване уявлення про менеджмент, що допомагає в розв'язанні багатьох проблем практичного використання знань та передбачає конкретизацію найрізноманітніших умов, в яких здійснюється управління і вибір його варіанту за визначеними правилами типологічного аналізу.

Існує два варіанти типологічного аналізу — конкретизації обраного типу управління за додатковими критеріями щодо конкретних обставин. Перший відображає дуалістичний підхід до виокремлення типів управління, які являють собою дві протилежності (*стратегічний і тактичний менеджмент, формальне і неформальне управління, централізоване і децентралізоване, традиційне й інноваційне*). Другий побудований на основі багатокритеріальної диференціації різних типів управління (*пріоритети у засобах управління, роль ринку у здійсненні управління тощо*).

Отже, типологія — це упорядкована різноманітність управління, яка передбачає вибір типу управління за певними правилами типологічного аналізу через дуалістичний підхід або багатокритеріальну диференціацію.

Так, залежно від обраних засобів управління виділяють

- командно-адміністративне;
- економічне;
- соціально-економічне;
- технократичне управління.

Залежно від ролі ринку в здійсненні управлінні

- планово-директивне;
- маркетинг;
- цільове управління;
- проблемно-орієнтоване.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

За ступенем організаційної жорсткості:

- регламентне;
- нормативне;
- соціально-регульоване.

За розподілом повноважень:

- високоцентралізоване;
- децентралізоване;
- гнучкий розподіл повноважень.

Залежно від особистого фактора в управлінні та ролі менеджера:

- автократичне;
- колегіальне;
- корпоративне;
- ліберальне.

За пріоритетами організації:

- функціональне виробниче управління;
- управління за результатами;
- стратегічне управління;
- програмно-цільове управління.

За критерієм розвинутості мотиваційної діяльності

- адміністративний менеджмент;
- мотиваційний менеджмент з обмеженою областю мотивації;
- мотиваційний менеджмент системної мотивації;
- антимотиваційний менеджмент.

За ступенем кризисності:

- антикризове управління;
- управління стабілізацією.

За особливостями об'єкту управління:

- управління комплексом;
- управління підприємством;
- управління проектом.

За ступенем науковості:

- політизоване управління;
- науково-концептуальне;
- емпіричне;
- прагматичне.

Отже, розглянуті типи управління стають основою дослідження процесів функціонування соціально-економічних систем, а також прогнозування тенденцій їх розвитку та аналізу ситуацій.

3. ТЕНДЕНЦІЇ ЦИКЛІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розвиток новітніх технологій, поява принципово нових товарів і ринків, різкі коливання ринкового попиту й кон'юнктури, зміни в державному регулюванні економіки визначають складність завдання розвитку сучасного підприємництва. Умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища господарювання, збільшенням впливу його чинників на економіку й управління підприємством. Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації.

Виділяють дві тенденції існування соціально-економічних систем: функціонування і розвиток.

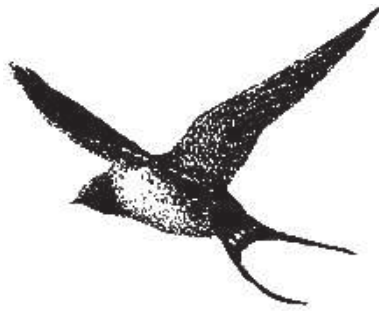
Функціонування — підтримання життєдіяльності, збереження функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики. Характеризується обов'язковою наявністю предметів, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність.

Розвиток — набуття нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища. Характеризується зміною у предметах, засобах праці та людині.

Існує діалектичний зв'язок процесів функціонування та розвитку соціально-економічних систем: функціонування стримує розвиток і водночас є для нього забезпечуючим середовищем, а розвиток руйнує процеси функціонування, але й створює умови для більш сталого його здійснення. При цьому можна дослідити циклічну тенденцію розвитку, яка відображає періодичне виникнення певних ситуацій у процесі життєдіяльності організації, що стає підґрунтям дослідження процесів функціонування соціально-економічних систем, прогнозування тенденцій їх розвитку, аналізу ситуацій та вибору відповідного типу управління. Розвиток підприємства відображають у його «життєвому циклі».

Російський учений Л.Г. Раменський в основу класифікації конкурентної поведінки фірми під час її розвитку поклав біологічний підхід, а швейцарський експерт Х.Фрізенвінкель розглянув конкурентний розвиток організації через асоціацію із світом тварин. Отже, підхід до виділення циклів розвитку соціально-економічних систем з позиції ситуаційного менеджменту, на нашу думку, полягає у симбіозі двох підходів і виділенні п'яти етапного циклу розвитку організації (рис. 3.1).

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ



1-й етап — експлерентний — характеризує зародження організації в ринковому економічному середовищі, формування її початкових структур. Це етап скритого розвитку: з'являються потенційні характеристики майбутньої цілісності, деякі її риси. Фірма хоча й не склалася остаточно, але вже постачає на ринок експериментальні зразки, нові ідеї або послуги. Це як правило ризикова діяльність, тому існує небезпека кризи, яка полягає у тому, що фірма може зникнути вже на етапі виникнення.

Умови створення

1. Наявність перевіреної оригінальної ідеї.
2. Наявність спеціалістів, зацікавлених у реалізації ідеї
3. Перспективи виробництва та збуту продукції, отриманої на базі даної ідеї

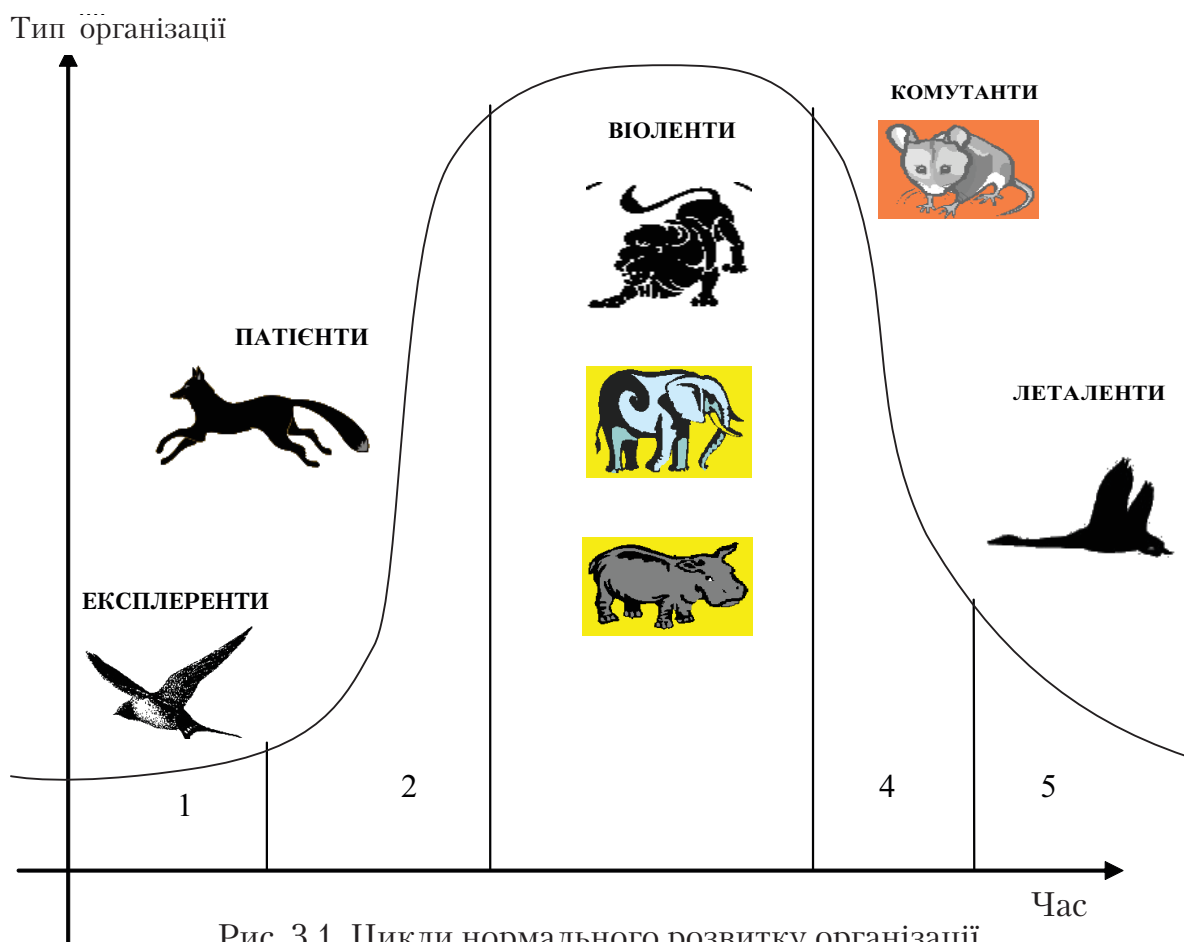


Рис. 3.1. Цикли нормального розвитку організації

Фактори розвитку

1. Фанатизм лідера.
2. Єдність колективу.
3. Мобільність та гнучкість переходу до радикальних новацій.
4. Мінімальний управлінський апарат.
5. Прості організаційні зв'язки.
6. Висока мобільність кадрів в освоєнні нових видів діяльності.
7. Чітка спеціалізація наукового напрямку.
8. Творча атмосфера в колективі.
9. Велика значимість інтелектуального продукту.

Фактори кризи

1. Невміння лідера знайти компромісне рішення.
2. Наявність другого лідера чи інтригана в колективі.
3. Обмеженість ресурсів.
4. Залежність від ринкової кон'юнктури.
5. Слабкі кредитні можливості.
6. Гірші умови праці.
7. Нижча заробітна плата.
8. Складності перетворення інтелектуального продукту в інтелектуальну власність.



2-й етап – патієнтний

Фірма вступає в цей етап за умови успішному розвитку подій: вона зростає, збільшується чисельність персоналу, відбувається перебудова структури, диференціація функцій управління, підвищується ефективність діяльності. Це етап захоплення певного сегмента ринку, зміцнення ринкових позицій, розробки конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні фірмою. Воночас, існує небезпека кризи, але вона непомітна, тому що внутрішній розвиток характеризується стійкими тенденціями. У фірми з'являються зовнішні загрози: цикли розвитку економіки, політичні зміни.

Умови створення

1. Наявність нових товарів та послуг, перевірених ринком
2. Наявність спеціалістів, зацікавлених у поглинанні ринку
3. Наявність необхідних інвестицій
4. Перспективи виробництва та збуту продукції

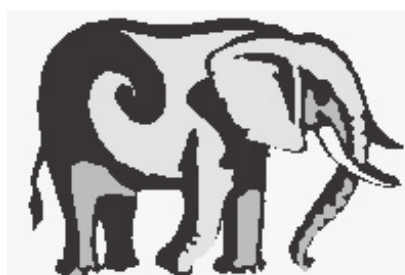
4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Фактори розвитку

1. Наявність групи лідерів (ентузіастів).
2. Єдність колективу.
3. Мобільність та гнучкість переходу до радикальних новацій.
4. Невеликий управлінський апарат.
5. Нескладні організаційні зв'язки.
6. Значна взаємозамінність спеціалістів.
7. Зміна наукового напрямку.
8. Творча атмосфера в колективі.
9. Велика значимість інтелектуального продукту.
10. Вміння формувати потреби ринку.

Фактори кризи

1. Наявність протиріч у колективі.
2. Організація іншої ініціативної групи.
3. Обмеженість ресурсів.
4. Залежність від ринкової кон'юнктури.
5. Невміння формувати потреби ринку.
6. Гірші умови праці.
7. Нижча заробітна плата.
8. Проблеми перетворення інтелектуального продукту в інтелектуальну власність.
9. Недостатнє технічне оснащення.



3-й етап — віолентний

У цей період організація досягає зрілого стану, стійкого положення на ринку. Конкурентоздатність її висока, вона відчувається впевнено.

Це фірми з силовою стратегією, працюють в області великого бізнесу, характеризуються високим рівнем освоєної технології, масовим випуском продукції. Розрізняють національні, інтернаціональні та де-структуровані віоленти.

Умови створення

1. Освоєння певного сегменту ринку.
2. Наявність спеціалістів, зацікавлених у поліпшенні системи виробництва.
3. Стабільність у діяльності фірми.
4. Можливість отримання прибутку.

Фактори розвитку

1. Наявність колективу, працюючого над іміджем компанії.
2. Високі якості кадрів.
3. Фінансова стійкість.
4. Високий рівень технічного оснащення.
5. Стабільна номенклатура продукції.
6. Єдність наукових та виробничих процесів.
7. Великий прибуток.
8. Конкурентоспроможність продукції.
9. Високе соціальне забезпечення.

Фактори кризи

1. Наявність протиріч у колективі.
2. Організація опозиції в колективі.
3. Обмеженість ресурсів.
4. Залежність від ринкової кон'юнктури.
5. Консерватизм у нововведеннях.
6. Складні комунікаційні зв'язки.
7. Велика чисельність управлінців.
8. Слабка реакція на нову продукцію.
9. Недостатньо динамічні наукові структури.



4-й етап — комутантний. Являє собою стан фірми в період старіння, коли найбільш значимі параметри життєдіяльності помітно погіршуються, а розвиток, як подальше удосконалення, втрачає зміст, заходить в торець. Структура має тенденцію до спрощення, скорочення, а сильні конкуренти захоплюють ринковий простір і є більш ефективними.

Ці фірми здійснюють середній і малий бізнес, що орієнтований на задоволення конкретних регіональних потреб, індивідуалізований підхід до клієнтів, використання досягнень фірм-віолентів.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Комутанти працюють на етапі спаду випуску будь-якого виду продукції або послуги, які частково застаріли і мають обмежений попит на національному або регіональному ринку.

Умови створення

1. Наявність бажання у спеціалістів зберегти свій колектив.
2. Відсутність бажання у конкурентів поглинути фірму.
3. Розпад інтернаціональної компанії на ряд національних фірм.

Фактори розвитку

1. Наявність лідера, який добре розуміє специфіку національного ринку.
2. Вміння утримати свого покупця.
3. Високе технічне оснащення.
4. Конкурентоспроможність продукції.
5. Низька потреба персоналу у соціальному забезпеченні.

Фактори кризи

1. Звуження ринку.
2. Організація опозиції в колективі.
3. Високі витрати.
4. Залежність від ринкової кон'юнктури.
5. Стабільна номенклатура продукції.
6. Складність маркетингових досліджень.
7. Велика чисельність управлінців.
8. Немоżliвість вносити покращення в продукцію.
9. Недостатньо динамічні наукові структури.



5-й етап – леталентний

Характеризується реструктуризацією фірми, закінченням існування її в попередньому вигляді. Фірми розпадаються у зв'язку з неможливістю їх ефективного функціонування або відбувається диверсифікація з повною зміною профілю діяльності та повною або частковою заміною попередніх технологічних процесів, а також зміною персоналу.

Запорукою успіху в управлінні підприємством є вміння зосередитися на вирішенні проблем, які притаманні певній стадії його життєвого циклу, так, щоб воно могло розвиватися далі. О.М. Скібіцький виділяє певні недоліки, загрози для функціонування підприємства, а також переваги, можливості для його успішного розвитку, залежно від стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП) (таблиця 3.1) [4,с.196].

Таблиця 3.1

Позитивні та негативні характеристики підприємств залежно від стадії ЖЦП

Стадія створення	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
• вибір актуального напрямку діяльності; • ініціативність, креативність засновників	• неправильне визначення місії, напрямку діяльності; • неадекватність трансакційних витрат; • відсутність репутації, історії кредитування; • високий ризик діяльності • криза компетенції, зумовлена низькою кваліфікацією управлінського персоналу, відсутністю досвіду
Стадія розвитку	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
• зростання обсягів продажу та прибутків; • високі капітальні вкладення; • диференціація та диверсифікація діяльності; • мобільність, цілеспрямованість, ризикованість працівників • зростаюча конкурентоспроможність	• надто швидке розширення, перевиробництво; • велика частка позичкового капіталу • криза координації, управління та контролю
Стадія «стійкої» зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
• стабільні прибутки; • діяльність диверсифікована та диференційована; • високий імідж і престиж; • компетентні працівники • стійка конкурентоспроможність	• переоцінка успіхів і можливостей • криза контролю, інновацій

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стадія «паразитичної» зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
• набутий імідж; • наявна прибутковість	• уповільнення та припинення росту продаж і прибутків; • відхилення від головної мети, розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі; • уповільнення та припинення процесів модернізації продукції, інвестування у нові напрями діяльності • відносна конкурентоспроможність; • недостатньо відпрацьоване керівництво • криза бюрократизації
Стадія занепаду	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
• реструктуризація; • злиття	• нерентабельна, збиткова діяльність; • продовження табл.3.1 • необґрунтована чи відсутня стратегія; • застарілі ресурси; • непродуктивність працівників; • втрата конкурентоспроможності; • інвестиційна непривабливість; • криза бізнес-ідей; • ліквідація

У процесі функціонування підприємства на кожному з етапів життєвого циклу не виключене порушення його життєдіяльності, що називається *кризовим явищем*. А значне і тривале порушення рівноваги, прояв неспроможності системи до механізмів внутрішньої саморегуляції вважають *кризовим станом*. У такій ситуації доцільно не допустити розгортання процесу кризи застосовуючи під час управління модель життєздатності підприємства [3]:

$$L = \{L_4; L_3; L_2; L_1\} \quad (3.1)$$

L_1 — параметри, які характеризують беззбиткову діяльність або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно поставленій стратегічній меті і завданням підприємства;

L_2 — параметри, які характеризують фінансову рівновагу, тобто здатність до генерації грошових надходжень в об'ємах і в терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною та інвестиційною діяльністю підприємства;

L_3 — параметри, які характеризують наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів;

L_4 — наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів і обсягами зобов'язань).

Фахівці з аतिकризогового управління виокремлюють 5 етапів життєздатності підприємства:

1. Повна життєздатність підприємства як господарської системи;

$$\begin{cases} L_1 \geq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad (3.2)$$

2. Криза ефективності (прихована криза);

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad (3.3)$$

3. Криза платоспроможності;

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad (3.4)$$

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

4. Криза розрахунку по боргах:

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad (3.5)$$

5. Повна загибель економічної системи:

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 < 0 \end{cases} \quad (3.6)$$

Отже, життєвий стан господарської системи має місце тільки у разі забезпечення всіх чотирьох параметрів життєздатності.

Виникнення кризи пизводить до порушення цих параметрів. Кризові явища, які виникають в процесі функціонування підприємства, можуть охоплювати всі «параметри життєздатності», тоді такий стан визначається як системна криза. Якщо вони виникають у межах окремих елементів і у наслідок форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування всієї системи-це *локальні кризи*: криза збуту, криза діяльності, фінансова криза, криза менеджменту, криза організації, криза платоспроможності.

4.МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ВПЛИВУ

На думку О.М. Скібіцького, механізм управління кризовими ситуаціями є системою дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм в рух. Він вбудований в загально-господарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце даного механізму в господарській системі.

За абстрактними визначеннями, механізм управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємо доповнюваних і взаємозалеж-

них чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії [4].

Узагальнення думок вітчизняних та закордонних вчених з приводу визначення категорії механізм управління дозволило нам надати наступне його тлумачення. *Механізм управління*— це використання певних засобів за допомогою обраних методів для досягнення цілей організації.

При формуванні механізму управління, на думку фахівців, доцільно застосовувати наступні *принципи*:

- принцип відповідності механізму управління цілям та завданням фірми;
- принцип чутливості засобів впливу до групової динаміки;
- принцип врахування умов діяльності, які мають мотиваційну цінність;
- принцип орієнтації на певні методи управління;
- принцип врахування стилю управління;
- принцип повноти та збалансованості засобів впливу;
- принцип моральності [12].

Вміле застосування зазначених принципів є запорукою ефективного формування та функціонування механізму управління будь-якої соціально-економічної системи.

Цікаве, на нашу думку, тлумачення «механізму управління» пропонує науковець В.А. Власенко, який узагальнивши визначення, які наводяться багатьма науковцями, і враховуючи основні елементи структури дає наступне його трактування. Механізм управління — це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального протікання процесів в межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

З позицій підприємства механізм управління завжди є конкретним, оскільки він є спрямованим на досягнення чітко визначених цілей шляхом впливу на відповідні чинники, що забезпечують таке досягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою використання

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

матеріальних ресурсів або потенціалу системи управління підприємства [8].

Водночас слід зазначити, що правильно обрані методи теж сприяють досягненню цілей організації з мінімальними витратами. Під *методом управління* розуміють способи цілеспрямованого впливу на співробітників та виробничі колективи з метою забезпечення координації їх діяльності під час досягнення поставленої мети.

Разом з тим, доцільно розглянути запропоновану російськими вченими *інтегральну класифікацію методів*, які поділено на чотири класи і покладено в основу ситуаційного управління.

1. Група загальнонаукових методів:
 - а) моделювання;
 - б) експериментування;
 - в) економіко-математичні методи;
 - г) методи аналізу та синтезу;
 - д) методи дедукції та індукції;
 - з) соціологічні виміри.
2. Методи управління функціональними підсистемами організації.
3. Методи прийняття управлінських рішень:
 - а) методи постановки проблеми;
 - б) методи розв'язання проблеми;
 - в) методи вибору рішення;
 - г) методи організації виконання прийнятого рішення.
4. Методи виконання функцій управління:
 - 1) для здійснення *планування*:
 - а) метод екстраполяції;
 - б) метод регресійного аналізу;
 - в) метод побудови сценаріїв;
 - г) метод факторного аналізу;
 - д) метод формування дерева проблем.
 - 2) для здійснення *мотивації*:
 - а) методи преміювання (оплати праці);
 - б) підвищення у посаді;
 - в) навчання;
 - г) участь у прибутках.
 - 3) для здійснення *контролю*:
 - а) методи бухгалтерського обліку;

- б) методи статистичного обліку;
 - в) методи оперативно — виробничого контролю.
- 4) для здійснення *організації*:
- а) організаційно — адміністративні методи — це методи, які ґрунтуються на волі та авторитеті керівника і безпосередньо впливають на об'єкт управління;
 - б) економічні методи управління — це методи за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів;
 - в) соціально — психологічні методи управління — вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ та процесів у інтересах суспільства і особистості.

Таким чином, знання теоретичних основ формування механізму управління та правильний вибір методів і засобів на кожному етапі життєвого циклу підприємства дозволить йому попереджувати та ефективно усувати кризові ситуації на шляху свого розвитку.

Ключові слова:

- функціонування;
- розвиток;
- статика менеджменту;
- динаміка менеджменту;
- кризове явище;
- кризовий стан;
- організаційно-адміністративні методи;
- економічні методи управління;
- соціально-психологічні методи управління;
- метод управління, механізм управління;
- господарський механізм;
- типологія управління.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ (біологічний підхід)

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється, через те, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, яка позначається на інших її складових. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

Життєвий цикл організації — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, пошуком та знаходженням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії — виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньйонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.

Дитинство — стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне, порівняно зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість фірм переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням тут є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії — короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність — це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації — забезпечення

швидкого зростання і, звичайно, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що змушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість — розвиток фірми на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник зазвичай задоволений логічністю та стрункістю системи управління, що зменшує його інтерес щодо таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період у системі управління активно розвивається бюрократизм. Розрізняють три стадії зрілості фірми: рання, проміжна й остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період *проміжної* — відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості — це період формування індивідуальності та іміджу. Етап зрілості небезпечний тим, що у керівництва, задоволеного досягнутим успіхами, може з'явитися думка щодо завершення руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, відмовою від нових ідей. Головним завданням організації в цей період є боротьба за виживання і стабільність.

У період *відродження* у фірму приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають можливість розробити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період — пожвавлення діяльності. Для ефективного управління менеджеру необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій [7].

Таблиця 3.2

Узагальнення підходів до визначення категорії «механізм управління» [8]

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Інформаційне джерело	Характеристика
Л.І. Абалкін	Спосіб організації суспільного виробництва зі властивими йому формами і методами, економічними стимулами і правовими нормами
О.В. Козлова	Відповідний кожній історичній епосі спосіб організації виробництва з характерними для нього формами, методами і засобами
К. Хорвард, Е.М. Коротков	Сукупність засобів управління чи інструментів, якими користується менеджер і завдяки яким він виконує свою роботу
Е.М. Коротков	Сукупність засобів і методів впливу на діяльність людей (мотивація). Сукупність мотивів трудової активності персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність засобів управління, від яких залежить сприйняття впливу. Сукупність важелів впливу, що дозволяють узгоджувати діяльність людей. Важелями впливу виступають ті якості людини, які визначають саму можливість і ефективність діяльності (інтереси, мотиви, стимули, соціально-психологічні установки, цінності, застереження, прагнення тощо)
Р.А. Фатхутдінов	Використання певних засобів управління за допомогою обраних методів
Ю.О. Тихомиров	Процес узгодженого впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності
А.М. Омаров	Спосіб організації, у т. ч. забезпечення функціонування керуючої підсистеми, орієнтованої на досягнення цілей системи
Л.С. Зеленцова	Конкретне поєднання сполучення відносин, форм, методів і засобів, що забезпечують функціонування виробничо-економічної системи

Г.С. Сеялова	Сукупність засобів впливу для упорядкування статичної і динамічної взаємодії суб'єкту і об'єкту управління. Сукупність організаційних та економічних засобів впливу суб'єкта управління на керовану підсистему з метою досягнення бажаних станів об'єкта управління завдяки прийняттю управлінських рішень, що забезпечують поєднання статичної і динамічної
В.М. Іванов, В.І. Патрушев	Спосіб організації управління суспільним розвитком, при якому методи, засоби і принципи управління взаємопов'язані, що й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління
В.І. Мухін	Сукупність дій суб'єкту та об'єкту управління, що забезпечують виконання процесу управління
К.А. Раїцький	Сукупність форм, методів та інструментів управління економічними процесами, за допомогою яких відбувається його вплив на господарську діяльність, досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку
Ф.І. Хміль	Система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації
М.І. Круглов	Сукупність умов і методів, виконання та дотримання яких забезпечує ефективне функціонування підприємства
В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська, В.М. Луцьковський	Сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільною метою (доцільна сукупність), завдяки яким здійснюється ув'язка та узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТИПОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ

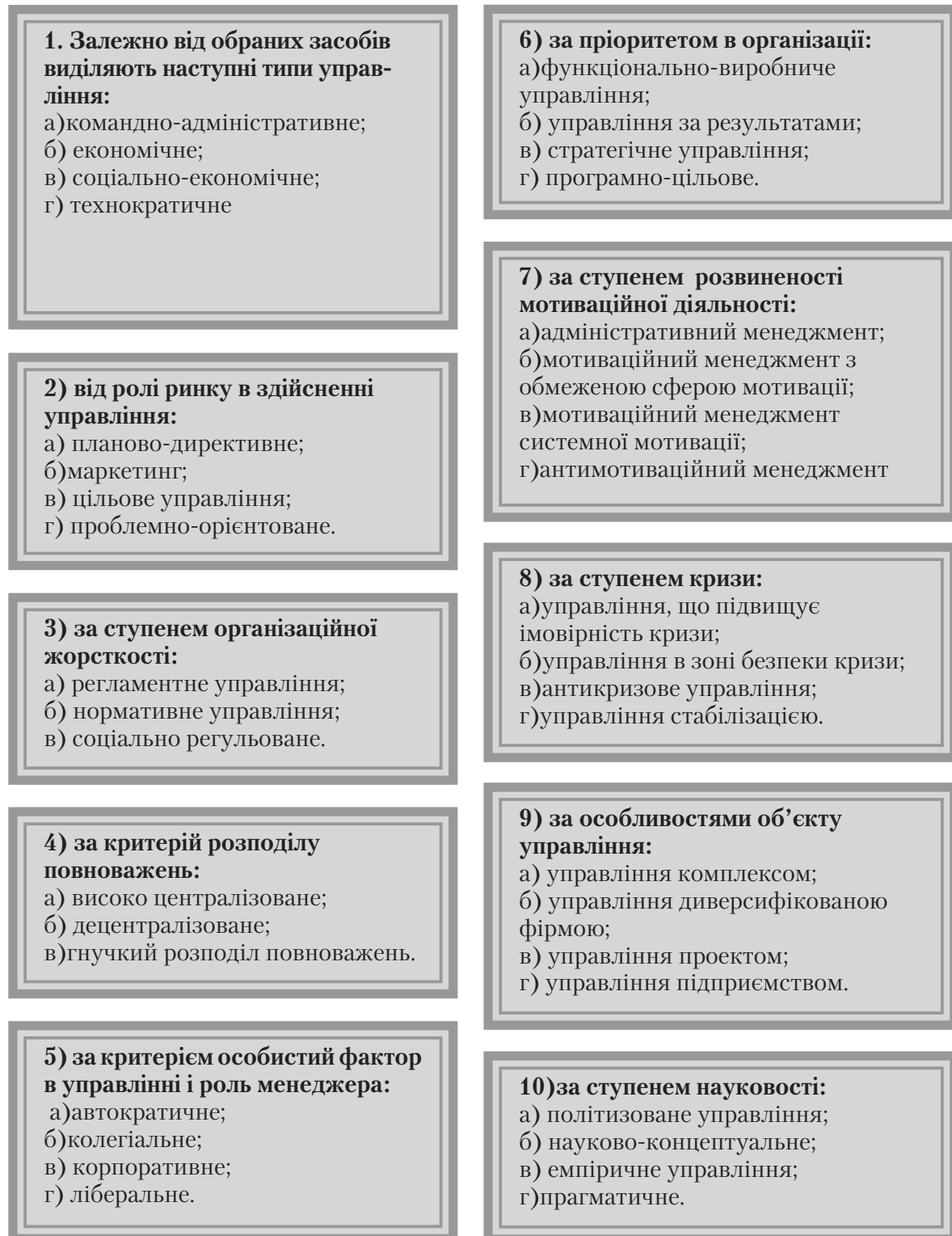


Рис. 3.2 Типологія процесів управління

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. *Василенко, В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
2. *Василенко, В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид.2-е виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
3. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Л. О. Лігоненко; М. В. Тарасюк; О. О. Хіленко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 377 с. —
4. *Скібіцький О. М.* Антикризівий менеджмент: Навч. посібник.—К. : Центр учбової літератури, 2009 — 568с.

ДОДАТКОВА

5. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э. М. Короткова. — М. :ИНФРА–М., 2000. — 432 с.
6. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
7. *Варналій З. С.* Мале підприємництво: основи теорії і практики. — К. Знання КОО, 2008. — 302 с.
8. *Власенко В. А.* Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В. А. Власенко // Вісник ХНЕУ. — Серія: «Економічні науки». — Хмельницький: ХНЕУ, 2008. — Вип. 2 (107). — Т. 2. — С. 179— 185.
9. *Власенко В. А.* Моніторинг стану діючого організаційно-економічного механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В.А. Власенко // Галицький економічний вісник. — Тернопіль: ПВНЗ «Інститут економіки і підприємництва», 2008. — Вип. 3 (18). — С. 72— 82.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

10. Глухов В. В. Ситуационный анализ: деловые игры для менеджмента: Учеб.пособие / Под ред. В. В. Глухов, А. Н. Кобышев, к.т.н. А.В. Козлов. — М. : Спец. лит-ра,1999. — 223 с.
11. Казанцев А. К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А. К. Казанцев; В. И. Подлесных; Л. С. Серова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 368 с.
12. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. —М. : «ДЕКА», 1997. —304 с.
13. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: Практические рекомендации / В. Крутько. — Ірпінь: МЗУУП, 1994. — 52 с.
14. Маркіна, І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент,к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
15. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навч. посібник / Мартиненко В. П. — К., 2006. — 262 с.
16. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66–68
17. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А. А. Томпсон; А.Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, 2005. — 928 с.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 4

Тема лекції № 4: Діагностика в ситуаційному менеджменті

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТЬ № 6 ТА №7

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: діагностика в ситуаційному менеджменті, етапи процесу та методи діагностики ситуацій, соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій, симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства, види криз на підприємстві, види ситуацій банкрутства підприємства.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: поняття та методи діагностики в ситуаційному менеджменті, етапи процесу діагностики, соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій, прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства, симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства, види фінансової кризи на підприємстві, види ситуацій банкрутства підприємства, підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

мати навички та вміти: проводити аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства, прогнозувати можливе банкрутство підприємств на основі вітчизняних та зарубіжних методик, застосовувати «Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу».

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

При розгляді поняття діагностики в ситуаційному менеджменті доцільно охарактеризувати основні її параметри. Крім того, «діагностику» слід визначити як процес виявлення стану об'єкту, предмета, явища або процесу управління через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, виявлення слабких ланок та «вузьких місць», а «діагноз» — як конкретний висновок про стан об'єкту дослідження.

Процес діагностики — це багаторазовий акт, який здійснюється у часі та просторі, і відображається через етапи якісної й кількісної ідентифікації. Тобто при визначенні етапів діагностики слід виділити два етапи: 1) встановлення належності об'єкту до певного класу або групи об'єктів; 2) виявлення відмінностей діагностованого об'єкту від об'єктів його класу шляхом порівняння фактичних параметрів з базовими. У процесі проведення діагностики ситуацій використовують певні методи. Серед них виділяють аналітичні, експертні, лінійне програмування, динамічне програмування.

Слід розглянути та взяти до уваги соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій: помилки, що виникають при визначенні ситуації (помилки дослідження) та виборі керівником лінії його поведінки (помилки враження). При цьому актуальним є ознайомлення з сучасними методиками діагностики персоналу на чесність та лояльність, а також досвідом іноземних фахівців з цього питання.

Крім того, доцільно познайомитися з питанням прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства, виокремити симптоми, причини та наслідки такої ситуації, а також розглянути види ситуацій банкрутства підприємства.

Є сенс ознайомитися з підходами до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства і провести аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Керівним документом при здійсненні зазначених підходів доцільно обрати «Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу».

1. СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ ДІАГНОСТИКИ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його реалізації і підпорядковується законам і закономірностям, у тому

числі циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому вона перебуває у стані певної залежності від загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли розвитку. Якщо економіка країни знаходиться в стані системної кризи, то це не може не відбитися на стані окремої організації, хоча характер цього відображення може бути різним (у т. ч. і позитивним). Все залежить від виду діяльності, галузевої належності, форми власності, розміру організації, її економічного і ресурсного потенціалу, внутрішнього психологічного клімату тощо.

Можливе і таке, що організація входить у глибоку кризу здавалося б при сприятливих зовнішніх економічних обставинах. У таких випадках домінуючими причинами (у даному випадку і факторами), напевно, будуть внутрішні обставини, пов'язані з якістю управління, некомпетентністю персоналу, помилками при прийнятті рішень, низькою якістю організації виробництва, праці тощо. При цьому важливо вчасно помітити симптоми небезпечного розвитку в організації, щоб вчасно відреагувати і запустити механізм ситуаційного управління. У зв'язку з цим варто розрізняти такі категорії як «симптоми», «фактори» і «причини» виникнення проблемних ситуацій на підприємстві.

Симптоми виявляються звичайно у показниках діяльності підприємства і, що особливо важливо, тенденціях їхньої зміни. Так, наприклад, аналіз показників фондівіддачі, продуктивності, ефективності, фінансового стану може характеризувати настання проблемної ситуації. Крім того, небезпечними симптомами можуть бути: збільшення плинності кадрів, падіння рівня виробничої дисципліни, незадоволеність працею, конфліктність у колективі, неодноразові кадрові ротації.

Симптомом настання проблемної ситуації можуть бути або невідповідність показників закономірним співвідношенням, або тимчасові параметри, наприклад, темп зростання продуктивності праці повинен випереджати темп зростання заробітної плати. Якщо цього не відбувається, збільшується небезпека виникнення проблемних ситуацій.

Симптоми не завжди відображають небезпеку кризи. Причини нерідко бувають глибшими за зовнішній прояв кризових ознак. *Симптом* — це первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка їхньої глибини і небезпеки залежить не тільки від симптомів, а й причин та реальних факторів.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Під *фактором* у даному випадку слід розуміти подію, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи.

Причина появи кризової ситуації — події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи.

Наприклад, в організації симптомом появи проблемних ситуацій може бути зниження якості продукції, а фактором — порушення технологічної дисципліни. Причиною ж у цьому випадку може бути низька кваліфікація персоналу і (чи) його велика плинність [1, с.17–18].

Таким чином, для запобігання та попередження проблемних ситуацій слід вчасно здійснювати діагностику ситуацій і встановлювати точний діагноз. На основі узагальнення праць учених ми дійшли до висновку, що в загальному розумінні *діагностика* — це виявлення стану об'єкту, предмету або явища через комплекс дослідницьких процедур. Під *управлінською діагностикою* розуміють дослідницьку діяльність спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту. Слід зазначити, що управлінська діагностика поділяється на діагностику економічної підсистеми (дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків) та діагностику соціальної підсистеми (встановлення та виявлення ознак, які характеризують стан соціальної системи для передбачення можливих відхилень в її діяльності), що має на меті встановлення діагнозу об'єкта дослідження і підготовку інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також створення аналітичного підґрунтя для розв'язання проблеми. Конкретний висновок про стан об'єкту дослідження на певний період часу називають діагнозом.

Діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, що мають місце в процесі життєдіяльності певної системи, який настає після виявлення проблем в результаті контролю. *Діагностика проблеми* — це аналіз параметрів організації виробничої системи та ринкового середовища, а також зміни співвідношення цих параметрів з метою визначення причин та місця виникнення проблеми [3, с.97].

Своєчасно проведена діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для обґрунтування антикризових заходів та формування ситуаційної програми підприємства.

2. ПРОЦЕС ТА ВИДИ ДІАГНОСТИКИ, МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Процес діагностики являє собою дослідницький, пошуковий та пізнавальний процес. Мета, завдання та вимоги, що висуваються до процесу діагностування, є реальними, якщо всі дослідження плануються, організуються та контролюються відповідно до логіки діагнозу.

Виділяють два етапи процесу діагностики.

Перший етап — якісна ідентифікація об'єкту, тобто встановлення належності об'єкту до визначеного класу або групи об'єктів.

Другий етап — кількісна ідентифікація об'єкту — виявлення відмінностей діагностованого об'єкту від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими, тобто системою критеріїв, які здатні адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкту з урахуванням факторів, що впливають на нього.

Процес діагностики передбачає три типові *методики діагностичних досліджень*. *Перший тип* полягає у порівнянні стану об'єкту дослідження з певною нормою або еталоном з метою виявлення відхилень; *другий* — у з'ясуванні належності об'єкту, який досліджується до конкретного класу, групи або сукупності, що дозволяє систематизувати і впорядкувати зміни; *третій* — використовується в ситуаціях коли не можливо провести оцінки порівняння і співставлення через відсутність базових параметрів.

Як уже зазначалося, діагностика-це дослідницький процес, на який автоматично переносяться і всі вимоги, що висуваються до будь-якого дослідження. Тобто ефективна діагностика вимагає застосування певних принципів, які висуваються до процесу діагностики:

- 1) дослідження має бути аутентичним;
- 2) дослідження має бути точним;
- 3) дослідження має бути об'єктивним.

Водночас слід зазначити, що методи діагностики можуть суттєво розрізнятися залежно від природи об'єкту дослідження і поділяють на чотири групи:

- 1) аналітичні;
- 2) експертні;
- 3) лінійного програмування;
- 4) динамічного програмування [5,с.146–150].

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Процес діагностики дуже різноманітний і передбачає наступні види економічної діагностики:

- 1) за періодичністю:
 - одночасна;
 - періодична;
- 2) за змістом:
 - тематична;
 - комплексна;
- 3) за призначенням результатів
 - діагностика господарсько-фінансового стану підприємства;
 - діагностика наслідків управлінських рішень;
- 4) за метою:
 - планова (профілактична);
 - непланова.

Економічна діагностика передбачає виконання наступних аналітичних завдань:

- 1) оцінка стану господарської системи підприємства;
- 2) оцінка режиму функціонування, його ефективності та стабільності роботи;
- 3) визначення можливих варіантів економічної динаміки;
- 4) оцінка можливих наслідків управлінських рішень.

При цьому розмежовують два *напрями економічної діагностики*:
оперативна діагностика — орієнтована на обґрунтування поточних управлінських рішень;

стратегічна діагностика — оцінка ефективності обраної стратегії діяльності та дослідження стратегічних позицій підприємства за окремими напрямами його діяльності [3, с. 96–97].

Крім того *бізнес діагностика* — ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Слід звернути увагу на соціально-психологічний аспект діагностичного дослідження, а саме на помилки, які допускаються під час її проведення. Дослідження напрацювань німецьких учених з цього питання дозволило виокремити найбільш поширені помилки, що виникають в процесі діагностики. Так, виділяють дві групи помилок при діагностиці ситуацій.

Перша група — помилки враження:

- а) помилки першого враження;
- б) помилки як негативний вплив суб'єктивної впевненості.

Друга група — помилки дослідження:

- а) помилки при збиранні даних;
- б) помилки в процесі визначення діагнозу;
- в) помилки при формуванні ставленні.

Урахування зазначених можливих помилок допоможе підвищити ефективність процесу діагностування організації та вплине на якість її діагнозу.

3. СУТНІСТЬ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ МОЖЛИВОГО БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Фахівці з ситуаційного менеджменту зазначають, що *банкрутство* — це відмова юридичної чи фізичної особи платити за своїми борговими зобов'язаннями через відсутність коштів. У юридичній практиці під банкрутством розуміється засвідчена судом повна неплатоспроможність боржника, що є підставою для припинення його економічної діяльності як юридичної особи з метою погашення боргів. Отже, на нашу думку, банкрутство — це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів.

Банкрутство підприємства є одним із можливих результатів його економічної неспроможності, коли вичерпані інші можливі шляхи поліпшення фінансового становища.

Головна причина неспроможності і банкрутства підприємства в умовах ринкової економіки полягає в неплатоспроможності, обумовленій відсутністю оборотних коштів, інфляцією і фінансовою недостатністю. Більш глибокі причини слід шукати в неспроможності працівників апарату управління передбачати кон'юнктуру ринку і дії конкурентів в окремій перспективі внаслідок їхньої низької компетентності. Навіть незначні прорахунки у вивченні потреб клієнтів, політики уряду, калькуляції витрат на виготовлення продукції, а також проникнення на ринок нових товарів, нових фірм з іншої галузі, зміна цін на матеріали, напівфабрикати, сировину, енергоносії і багато чого іншого може призвести до втрати конкурентоспроможності та банкрутства.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Фактори, що зумовлюють виникнення кризової ситуації, в загальному вигляді поділяються на зовнішні і внутрішні [1, с. 117].

До зовнішніх факторів, на які фірма не може вплинути, відносяться:

- розмір і структура потреб населення;
- рівень доходів і накопичень населення (його купівельна спроможність);
- рівень цін і можливість одержання споживчого кредиту, що істотно впливає на підприємницьку активність;
- політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики держави;
- розвиток науки і техніки, що визначає всі складові процеси виробництва товару і його конкурентоспроможність;
- рівень культури, тобто звички і норми споживання, переваги одних товарів і негативне відношення до інших;
- міжнародна конкуренція, при якій іноземні фірми в одних випадках виграють за рахунок дешевої сировини, а в інших — за рахунок створених технологій;
- наслідки економічного спаду, інфляції;
- різке зменшення державного замовлення тощо.

До внутрішніх факторів, що залежать від організації роботи самої фірми, відносяться:

- напрям і принципи її діяльності;
- ресурси і їх використання;
- якість і рівень використання маркетингу;
- виникнення збитків підприємства у зв'язку з незадовільною організацією роботи з ринком, неконкурентоспроможністю товарів, несвоєчасним в оновленням асортименту товарної продукції;
- різке підвищення рівня витрат виробництва і скорочення обсягів збуту товарів у зв'язку з нераціональною структурою управління, численністю штату управління, застосуванням дорогих технологій, засобів і предметів праці і т.д.:
- зниження рівня культури виробництва і культури підприємства в цілому, включаючи кваліфікації персоналу, технічний рівень виробництва, взаємини в колективі, його впевненість в ефективній роботі;
- відсутність стимулів у праці персоналу підприємства та ін.

Ранніми ознаками банкрутства є [1, с. 118]:

- затримки в наданні звітності, що свідчить про незадовільну роботу фінансових служб підприємства;
- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів та порушення певної їх пропорційності;
- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу неспроможність підприємства виконувати свої зобов'язання з постачання;
- збільшення заборгованості постачальникам і кредиторам;
- зменшення доходів і зниження прибутковості, знецінювання акцій підприємства, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію;
- конфлікти на підприємстві, звільнення будь-кого з керівництва, різке збільшення кількості прийнятих рішень тощо.

Різкі зміни в структурі балансу і звіту про фінансові результати викликають:

- різке зменшення коштів на рахунках (збільшення також може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- збільшення дебіторської заборгованості (різке її зниження також свідчить про ускладнення зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
- старіння дебіторських рахунків;
- порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості; збільшення кредиторської заборгованості (різке її зниження при наявності грошей на рахунках також свідчить про зниження обсягів діяльності);
- зниження обсягів продажів (несприятливим може виявитися і різке збільшення обсягів продажів, бо в цьому випадку банкрутство може наступити в результаті наступного порушення балансу боргів, якщо йде непередбачене збільшення закупівель, капітальних витрат. Крім того, ріст обсягів продажів у натуральному вимірі може свідчити про скидання продукції перед ліквідацією підприємства).

Розрізняють три стадії банкрутства [1, с. 119].

Прихована стадія, при якій відбувається приховане (особливо, якщо налагоджений спеціальний управлінський облік) зниження ціни підприємства (V), що визначається капіталізацією прибутку:

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

$$V = \Pi / K \quad (4.1)$$

де Π — очікуваний прибуток до виплати податків, а також відсотків за позиками і дивідендами;

K — середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) фірми, тобто середній відсоток, що показує відсотки і дивіденди, які необхідно буде виплачувати у відповідності зі сформованими на ринку умовами за позиковий і акціонерний капітали.

Друга стадія — *фінансова нестійкість*, тобто виникнення труднощів з готівкою й обов'язковими платежами.

Третя стадія — *явне, юридично очевидне, банкрутство*, тобто підприємство не може вчасно оплачувати свої борги.

У світовій практиці процедура банкрутства полягає в тому, що кредитори (фізичні і юридичні особи, яким винне дане підприємство) домагаються санації чи ліквідації підприємства-банкрута. Власники підприємства втрачають право власності на майно підприємства-банкрута, а збори кредиторів вирішують долю підприємства.

Сучасна практика господарювання вітчизняних підприємств дозволила виділити наступні *види ситуацій банкрутства*:

- 1) *Залежно від наміру виникнення ситуації банкрутства*:
 - реальне банкрутство;
 - фіктивне (злісне, навмисне).
- 2) *Залежно від основної причини фінансової неспроможності*:
 - банкрутство менеджменту;
 - банкрутство власника;
 - банкрутство підприємства.
- 3) *Залежно від економічних наслідків банкрутства*:
 - банкрутство з наступною ліквідацією підприємства;
 - банкрутство як засіб оновлення бізнесу.
- 4) *Залежно від визнання факту банкрутства*
 - юридичне (постанова суду);
 - економічне (висновок експертів).

На основі аналізу літературних джерел виокремлено три основних підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, які найбільш активно застосовуються вони у практиці господарювання.

1. Підхід на основі експертних методів або використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв (метод А — розрахунку, метод Тоні Скоуна, метод Ковальова)
2. Прогнозування на основі економіко-математичних методів (метод Альтмана, модель Спрінгейта, методика Ліса, модель Тафлера)
3. Прогнозування на основі методів оцінки фінансового стану: а) показники ліквідності застосовуються на експлерентному та леталентному етапі розвитку підприємства; б) показники фінансової стійкості застосовуються на експлерентному етапі розвитку; в) показники оборотності, або ділової активності — на патієнтному, віолентному та коммутантному етапах розвитку г) показники рентабельності капіталу (на віолентному та леталентному етапі), а показники рентабельності продукції — на віолентному, коммутантному, та леталентному етапі розвитку організації.

Застосування на практиці розглянутих підходів сприятиме вчасному попередженню кризових ситуацій у діяльності сучасних суб'єктів господарювання.

Ключові слова:

- діагностика;
- управлінська діагностика;
- діагноз;
- діагностика економічної підсистеми;
- діагностика соціальної підсистеми;
- причини;
- симптоми;
- наслідки;
- бізнес-діагностика;
- фактори.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

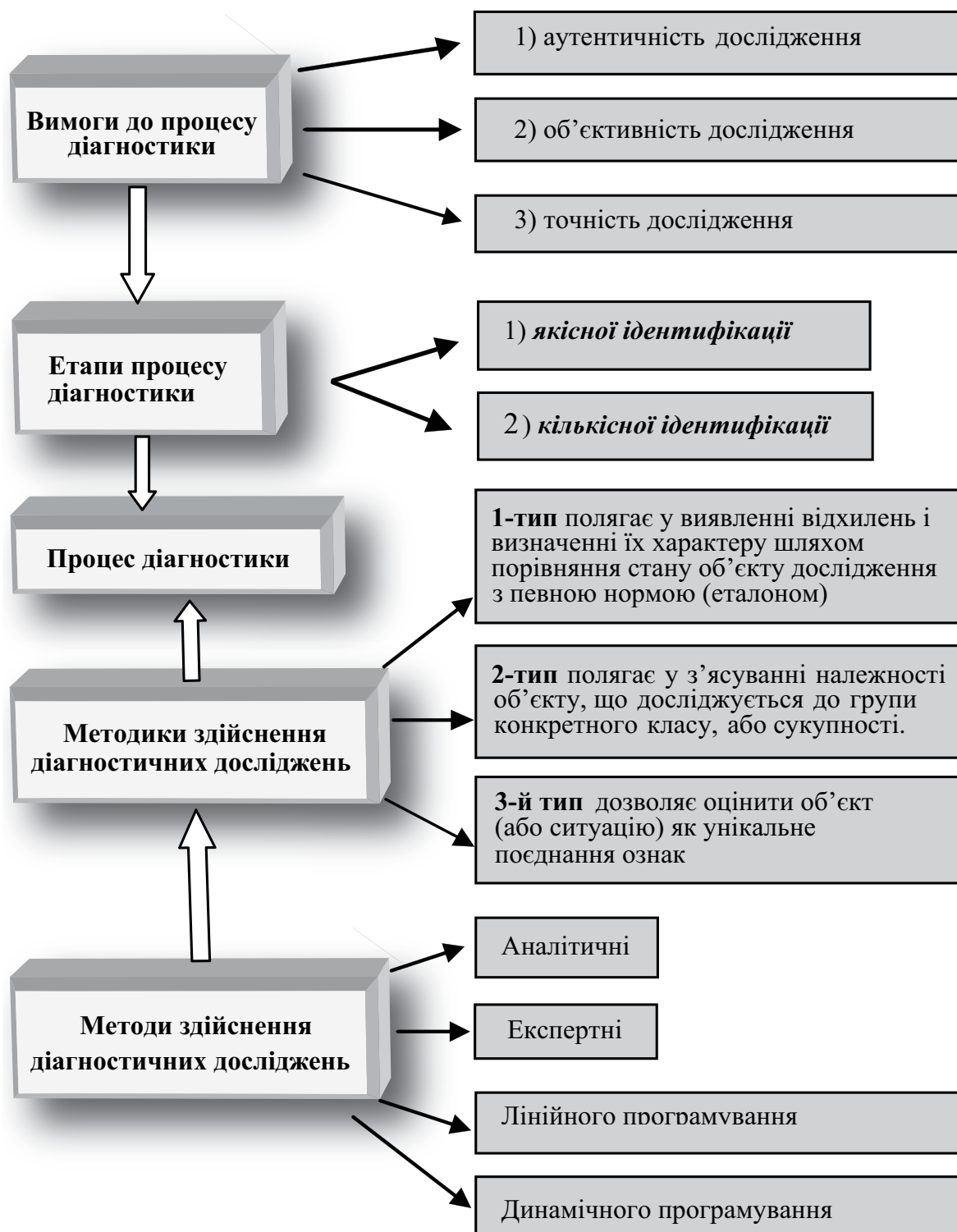


Рисунок 4.1. Методичні аспекти здійснення діагностики

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Рис. 4.2. Сутність економічної діагностики

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

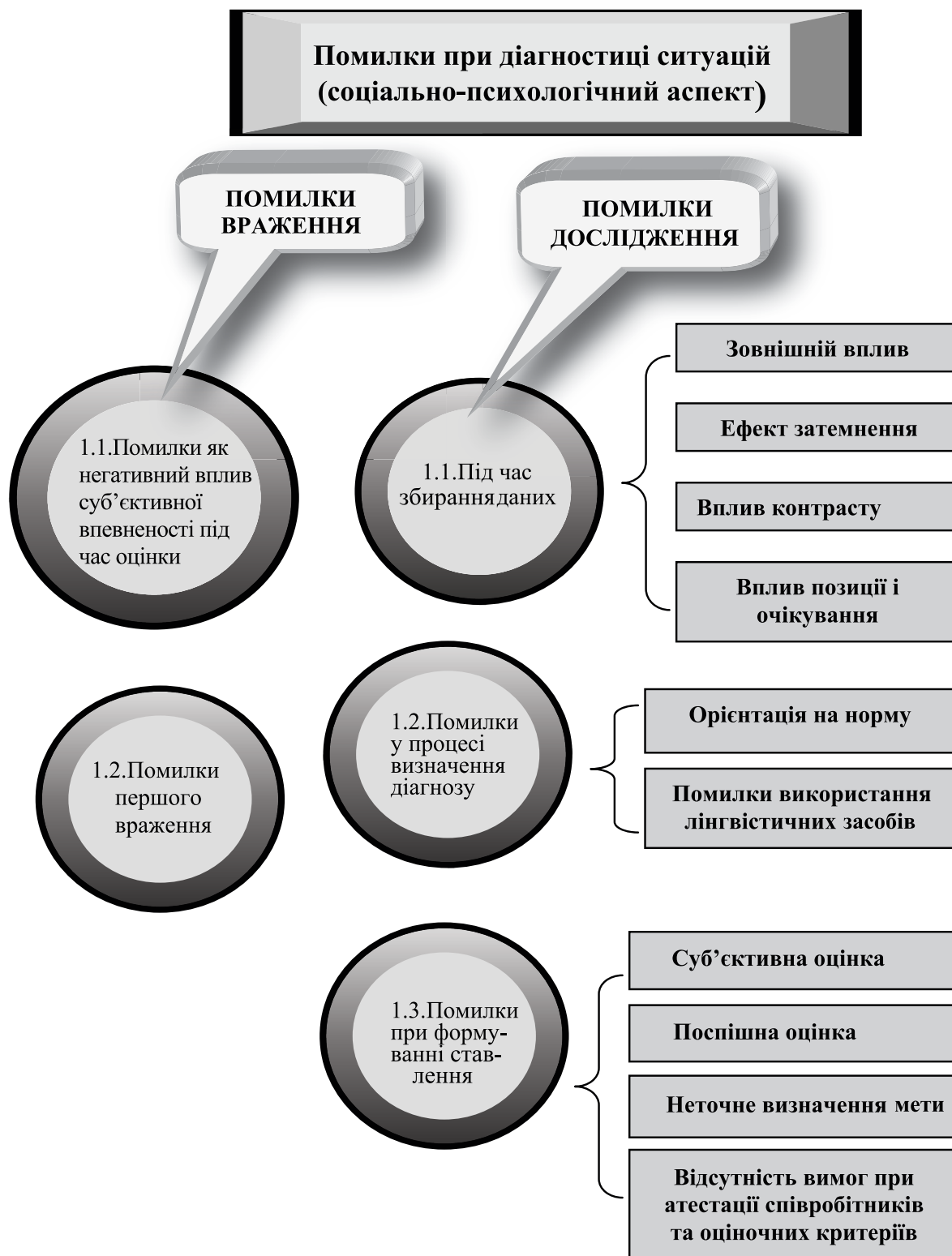


Рис. 4.3. Помилки при діагностиці ситуацій (соціально-психологічний аспект)

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник. – Вид.2-е виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
2. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
3. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій — К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001.—580 с.
4. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник.—К. : Центр учбової літератури, 2009 — 568 с.

ДОДАТКОВА

5. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000—432 с.
6. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
7. Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров / Кошкин В. И. и др. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
8. *Маркіна, І.А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна; О.В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
9. Практикум по финансовому менеджменту: Учеб.-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е. С. Стоянова; Е. В. Быкова; И. Г. Кукукина; В. А. Перов. — М. : Перспектива, 1997. — 140 с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

10. Применение ситуационного подхода в управлении// Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов, Ю. В., Подлесных В. И. — СПб., 2001. — С. 66–68
11. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина, М. : Ассоциация авторов издателей «Тандем», 1999. — 432 с.
12. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусть. Изд. 3-е, испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 1998. — 784 с.
13. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. авторов / Ред. Самыгин, С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. — Р.-на-Д., 2001. — С. 411–420
14. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А. А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, 2005. — 928 с.
15. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник / С. Я. Салига, О. І. Дацій Н. В., Несторенко О. В. Серебряков. — Київ: Центр учбової літератури, 2005. — 240 с.
16. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина. — 2-е изд., переработанное, М. : ИНФРА-М, 1998. — 669 с.
17. *Хит Роберт* Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. — К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. — 566 с.
18. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учебное пособие. — К. : МАУП, 2000. — 208 с.
19. *Шредер Г. А.* Руководит сообразно ситуации: пер. с нем. — М. : АО «Интерэксперт», 1994. — 160 с. (Практикум делового человека)

ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 5

Тема лекції № 5: Державне регулювання кризових ситуацій

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 8 ТА №9

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: види державного регулювання кризових ситуацій, механізм державної влади, криза системи управління, інститут банкрутства, індикатори ефективності системи банкрутства, органи державного регулювання антикризових процесів.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття.

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: аналітичну основу державного регулювання кризових ситуацій, роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій, критерії створення та ознаки системи державного макроекономічного регулювання, види державного регулювання кризових ситуацій, механізм державної влади та кризи системи управління, причини і наслідки кризи державного управління, системна криза державного управління, основні цілі та завдання інституту банкрутства, процес реформування системи банкрутства в Україні, індикатори ефективності системи банкрутства, органи державного регулювання антикризових процесів.

мати навички та вміти: правильно застосовувати індикатори ефективності системи банкрутства, обирати необхідний вид державного регулювання кризових ситуацій, шляхи та заходи щодо їх подолання.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

При вивченні теми слід розглянути класифікацію кризових ситуацій згідно з теорією регуляції:

- 1) криза як результат «зовнішнього» стану;
- 2) циклічна криза;
- 3) структурна криза;
- 4) криза системи регуляції;
- 5) криза способу виробництва.

Подолання зазначених видів криз потребує визначення ролі держави в ситуаційному управлінні та вивчення видів державного регулювання кризових ситуацій:

- а) нормативно-законодавча діяльність;
- б) фінансове регулювання;
- в) управління виробництвом;
- г) перерозподіл доходу.

При констатації функцій державного регулювання кризових ситуацій особливу увагу слід звернути на створення механізмів розв'язання економічних, соціальних та політичних протиріч, що передбачає розгляд системи банкрутства.

З метою оцінки результативності діючої вітчизняної системи банкрутства доцільно виокремити її індикатори ефективності такі, як індекс лиха та коефіцієнт забезпечення санації. Слід розглянути процес створення та реформування системи банкрутства, дослідив існуючі процедури банкрутства та органи державного регулювання антикризових процесів.

Розгляд питання механізму державної влади та кризи системи управління потребує висвітлення таких понять, як інститут влади та орган державного управління.

Сутність органу державного управління слід розглядати як цілісну сукупність складових компонентів: політичних, соціологічних, юридичних, адміністративно-управлінських.

Необхідним є роз'яснення понять «державна влада» та «органи державної влади». Органи влади та посадові особи користуються певною сумою влади і пускають її в оборот.

Доцільним є дослідження найбільш важливих джерел і ресурсів влади:

- 1) традиції, міфи, що уособлюють носія влади на землі;
- 2) авторитет, престиж, харизма;
- 3) категорії сили;

4) категорії волі.

Державну владу і управління як спосіб її реалізації слід розглядати як:

- 1) право, можливість і здатність держави через державні органи та посадових осіб впливати на відносини;
- 2) систему відповідних інститутів і державних органів, що приймають рішення;
- 3) діяльність осіб, які мають владні повноваження.

Слід мати на увазі, що під кризою державного управління розуміють переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності державних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів та зростанням критичної активності мас.

1. РОЛЬ, МІСЦЕ І ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ В РЕГУЛЮВАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

В період опанування ринкових відносин на Україні на первинні ланки економіки-підприємства суттєвий вплив має *загально системна криза* державного управління, що охоплює технічний базис, економіку, соціальну сферу, політику та право. Ці структурні елементи знаходяться у такій взаємній невідповідності та розбалансованості, що система держрегулювання потребує відповідних радикальних перетворень.

Ознаки прояву даної кризи можуть бути визначені в такий спосіб:

- тривалий, прихований чи явний параліч державної влади;
- повна втрата державними структурами можливостей, потенціалу управлінського впливу, стратегічної ініціативи і творчості;
- часте використання владними особами популістських обіцянок, зміни курсу, кадрової «чехарди», «зигзагової» політики;
- підвищена критична активність та незадоволеність народних мас;
- абсолютне і відносне зубожіння значної частини населення;
- різке падіння рівня життя, руйнування звичного способу життя людей, що позбавилися роботи, достатнього матеріального добробуту.

Подолати відчуження суспільства і влади допомагає *створення програм реального піднесення економіки, суспільної життєдіяльності в інших сферах, що поєднують розрізнені соціальні сили для досягнення загальнозначимих і перспективних цілей. Загалом дії держави*

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

є переважно обмежуючими (заборонними, контролюючими), вони не допомагають і не підтримують приватний сектор. Звичайно у цьому випадку розглядається три групи поглядів щодо правильної ролі держави в економіці [1].

1. *Невтручання*. При цій точці зору панівними є попит та пропозиція, рушійною силою розвитку є індивідуальна ініціатива. Правильна роль держави вбачається у тому, щоб поменше заважати. У кращому випадку вона виражається правовим обмеженням ринкових відносин, створенням і охороною порядку й стабільності, за яких приватні конкуруючі підприємства можуть вільно займатися своєю діяльністю. Типовим представником такої точки зору є економічна наука США.
2. *Радикальна точка зору*. Ґрунтується на аналізі капіталістичної системи К. Марксом. Відповідно до цієї точки зору в капіталістичній системі політична й економічна влада належать приватним власникам засобів виробництва, і тому існує нерівність у доходах, добробуті і владі. Нерівність неминуче приведе до конфлікту і катастрофи капіталістичної системи, що змінюється соціалістичною. При цьому радикали не стверджують, що держава повинна управляти і контролювати приватну ринкову систему, вони впевнені в її загибелі.
3. *Реформістська* (прагматична) точка зору. На думку реформістів, ринок час від часу зазнав різного виду шоку, у такому разі втручання держави деякою мірою цілком доцільне. Принаймні, такі сфери, як умови виробничої діяльності і безпеки, якість продовольчих товарів, стан навколишнього середовища, транспортні комунікації, у країнах капіталістичної економіки давно перебувають під контролем держави. Роль держави і пов'язані з нею соціальні компоненти, звичайно ж, не єдиний чинник макросередовища, що впливає на діяльність підприємства. Ми докладніше зупинилися на цьому феномені тому, що зазвичай йому мало приділяють уваги в навчальній літературі, хоча він є найважливішим із усіх факторів середовища, характерних для умов України в перехідний період економіки.

В той же час державне втручання в економіку на цьому етапі є очевидним і необхідним.

В сучасних умовах акцент із короткострокових розрізнених заходів впливу на окремі елементи господарського механізму країни по-

винен переміщуватися на створення комплексних програм, які включають використання всіх можливих важелів. На рівні держави ними можуть бути, зокрема, програми з адміністративного, податково-бюджетного, кредитно-грошового, інвестиційного й інноваційного регулювання діяльності підприємств.

Антикризове регулювання має полягати у виробленні і реалізації урядом відповідної економічної політики. Ця політика повинна ґрунтуватися на застосуванні передусім ефективної системи оподатковування (податок на прибуток, прибутковий податок і т. ін.), допомоги по безробіттю, субсидій на підтримання цін на сільськогосподарську продукцію тощо. Це дозволить багатьом підприємствам з тіньовою економікою вийти з тіні пом'якшити вплив економічного спаду, а також негативних впливів циклічного коливання на розвиток держави (регіону).

Йдеться про те, що існуюча система надмірного оподатковування, з одного боку, тисне на чесного підприємця, не дає йому можливості розвиватися, з іншого – змушує деякі підприємства йти в «тінь», щоб вижити. Різні стартові можливості значною мірою позначаються на виживанні підприємств, а високі прямі податки, особливо на прибуток, зменшують бажання працювати ефективно і створюють загрозу для виживання в умовах жорсткої конкуренції. [1, с. 13–17].

Аналіз поглядів фахівців з антикризового управління дозволив нам виокремити функції держави в системі антикризового управління, що можуть стати актуальними в період реформування економіки України:

- 1) відстеження взаємозв'язків між масштабами, швидкістю перетворень, та виникненням тенденції небезпеки, яка загрожує соціальній стабільності і безпеці країни.
- 2) постійний державний моніторинг та аналіз наслідків рішень, що приймається владою.
- 3) своєчасне виявлення паростків нового та заохочення розвитку інституціональних форм адекватних часу.
- 4) створення правової системи і законодавчої бази та ефективних механізмів реалізації цих заходів.
- 5) державний і суспільний контроль за владою.
- 6) формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних суперечностей, підтримання економічної безпеки, політичної стабільності.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, з'ясував роль, місце та функції держави в системі антикризового регулювання стає очевидним необхідність її втручання в економіку.

2. АНАЛІТИЧНА ОСНОВА ТА ВИДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Аналітичну основу державного регулювання кризових ситуацій, а також фундамент життєдіяльності суспільства складають підприємства і домогосподарства, під час функціонування яких можуть виникнути різні види кризових ситуацій.

Згідно з теорії регуляції, кризи класифікують наступним чином:

- *криза, як результат зовнішнього шоку* — тобто ситуації, коли економічний розвиток заблокований через нестачу ресурсів, пов'язану з природними або економічними катастрофами;
- *циклічна криза* — ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічної системи, що повторюється через певний проміжок часу;
- *структурна криза* — ситуація коли економічна і суспільна динаміка заходять у суперечність зі способом розвитку;
- *криза системи регуляції* — ситуація коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції неспроможні змінити кон'юнктурні процеси;
- *криза способу виробництва* — ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення суперечності у найважливіших інституціональних формах, що визначають режим нагромадження.

Виокремлюють такі види державного регулювання кризових ситуацій [5]:

- 1-й — нормативно-законодавча діяльність;
- 2-й — управління виробництвом;
- 3-й — перерозподіл доходу (ефективне розміщення доходів держави для задоволення інтересів членів суспільства);
- 4-й — фінансове регулювання, тобто управління сукупністю грошових засобів, які є в наявності домогосподарств, підприємств чи держави, а також джерелами доходів, витрат.

Якщо мобілізованих фінансових ресурсів з децентралізованих джерел недостатньо для успішного проведення санації, то в деяких випадках може бути прийнято рішення про надання державної фінансової під-

тримки. Приймаючи таке рішення, Верховна Рада виходить із принципу фінансової підтримки насамперед життєво важливих виробничих структур підприємств та організацій. Існують критерії вибору підприємств для надання цільової комплексної державної підтримки [4, с. 150–151]:

- використання нових, ефективних ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій;
- експорт конкурентоспроможної продукції;
- заміна імпоротної продукції, сировини, матеріалів вітчизняними;
- вирішення проблем енергозбігання;
- збереження науково-технічного потенціалу;
- наявність ринків збуту продукції в країні і за кордоном;
- високий рівень менеджменту на підприємстві.

Фінансова підтримка на безповоротній основі надається у випадках:

- якщо збитки, у результаті стихійних лих перевищують суми відрахувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;
- для покриття збитків конкретним підприємствам у разі, якщо чинним законодавством встановлені умови господарювання, при яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів, що може призвести до банкрутства;
- для фінансування витрат на відновлення платоспроможності окремих підприємств, діяльність яких пов'язана з особливо важливими суспільними інтересами.

Однак більшість західних дослідників, які вивчають джерела фінансування санації, вважають, що державне фінансування підприємств на безповоротній основі не тільки стимулює бюджетний дефіцит, а й має негативний побічний ефект на макро- і мікро-рівнях.

Аналіз ефективності використання державної кредитної підтримки на поворотній основі показує, що отримані кошти спрямовуються на поточні потреби, а не на розширення виробництва і проведення санаційних заходів. Тому існує проблема своєчасного погашення підприємствами отриманих кредитів. Крім того, у результаті надання кредитної підтримки фінансові ресурси формуються на двох рівнях: централізованому та децентралізованому.

Централізований рівень — це фінансові відносини між державою (через НБУ) і комерційними банками у разі одержання на конкурсній

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

основі централізованих кредитних ресурсів для наступного їх перепродажу виробничим структурам, яким необхідна кредитна підтримка.

Децентралізований рівень — це відносини між комерційними банками і підприємствами, що мають право на одержання державної кредитної підтримки у зв'язку з кредитуванням проектів санації та реструктуризації. Ці відносини базуються на загальноприйнятих принципах кредитування.

Одним з непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на тимчасове недотримання антимонопольного законодавства. Згідно із Законом України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» для запобігання монопольному становищу окремих підприємств на ринку такі форми санації, як реорганізація, злиття, приєднання, придбання активів, створення концернів і деякі інші, здійснюються за згодою Антимонопольного комітету. Якщо підприємці зловживають монопольним становищем на ринку, антимонопольні органи можуть прийняти рішення про реорганізацію монопольних дозволів.

Залежно від напрямку економічного розвитку держави може бути використана санаційна підтримка підприємств фіскального характеру, що може здійснюватися списанням чи реструктуризацією податкових зобов'язань, податковим кредитуванням, наданням цільових податкових пільг підприємствам, яким необхідна санація. Надання фіскальної санаційної підтримки підприємствам передбачене Законом України «Про списання і реструктуризацію податкових зобов'язань платникам податків».

Списання й реструктуризації підлягає заборгованість по податку на додану вартість, податку на прибуток, податку на землю тощо.

Проблемами санації і банкрутства підприємств займається Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій.

Основні завдання Агентства:

- реалізація методів запобігання банкрутству підприємств;
- проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств з метою визначення глибини фінансової кризи, у якій воно знаходиться;
- ведення реєстру неплатоспроможних підприємств;

- здійснення функцій управління майном суб'єктів господарювання, внесених до реєстру;
- проведення експертизи проектів програм оздоровлення фінансового стану і запобігання банкрутству підприємств, внесених до реєстру;
- здійснення заходів з реорганізації та санації неплатоспроможних підприємств;
- методологічне забезпечення вирішення питань, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємств;
- забезпечення контролю за цільовим використанням коштів, виділених на реорганізацію і санацію неплатоспроможних підприємств;
- забезпечення реалізації антимонопольної політики в процесі реорганізації підприємств;
- організація роботи, пов'язаної із залученням вітчизняних та зарубіжних інвесторів, яка спрямована на реорганізацію й санацію неплатоспроможних підприємств;
- організація конкурсів, тендерів, пов'язаних з вибором інвесторів;
- організація роботи зі створення та функціонування фонду стабілізації для здійснення реорганізації й санації неплатоспроможних підприємств.

Кабінет Міністрів України прийняв Положення про реєстри неплатоспроможних підприємств. Реєстр — це документ, у який вносять дані про неплатоспроможні підприємства й інформацію про фінансово-економічний стан на дату внесення до реєстру.

Після внесення підприємства до реєстру Агентство має здійснювати управління його майном, підписувати й розривати контракти з керівництвом, готувати пропозиції щодо реструктуризації боргів та їх погашення, здійснювати контроль за проведенням санаційних заходів, приймати рішення про ліквідацію підприємства.

Після здійснення Агентством заходів щодо реструктуризації і фінансового оздоровлення підприємства його виключають з реєстру і передають у сферу управління відповідного міністерства, а підприємства інших форм власності, створені в процесі реструктуризації, — відповідному власнику майна.

Використання того чи іншого методу державної підтримки санації й реструктуризації залежить від конкретних характеристик під-

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

приємства. У цілому найбільш економічно раціональним вважається надання гарантій і різних форм підтримки фіскального характеру.

3. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сучасні провідні фахівці з антикризового управління зазначають, що державне регулювання кризових явищ (ДРКЯ) — це заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, які здійснюються з метою стабілізації ВВП та адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

Держава формує систему правових актів, що регламентують вплив на кризові явища підприємства, опрацьовує й затверджує економічні механізми впливу фінансової допомоги, здійснення антикризового впливу на основі добровільної угоди між підприємством-боржником і його кредиторами.

На думку професора С.М. Іванюти, механізм ДРКЯ являє собою сукупність способів організації економічних відносин, які застосовує держава з метою забезпечення сприятливих умов для економічного й соціального розвитку.

Головною метою ДРКЯ є економічна й соціальна стабільність та зміцнення існуючого ладу всередині країни та за кордоном, адаптація його до умов, що змінюються.

Об'єктами ДРКЯ є:

- економічний цикл — ДРКЯ під час криз і депресій, бурхливого і тривалого підйому пом'якшує негативний вплив економічних циклів на попит, виробництво, капіталовкладення і зайнятість;
- умови нагромадження капіталу — ДРКЯ за допомогою регулюючих органів впливає на економічний цикл і структуру, створюючи додаткові можливості і стимули для інвесторів;
- зайнятість — ДРКЯ підтримує співвідношення: між попитом і пропозицією робочої сили, зростанням заробітної плати і зниженням зайнятості;
- грошовий обіг — ДРКЯ здійснює заходи боротьби з інфляцією, при цьому паралельно здійснюється вплив на інші об'єкти — умови нагромадження, ціни, соціальні відносини;

- платіжний баланс — ДРКЯ здійснює оперативне і стратегічне регулювання платіжного балансу шляхом впливу на експорт, рух капіталу, підвищення та зниження курсів національних валют;
- ціни — ДРКЯ, формуючи ціни, впливає на структуру господарства, умови капіталовкладень, стійкість національної валюти, соціальну атмосферу.

У той же час динаміка й структура цін відображають стан економіки тощо.

Державне антикризове регулювання — макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникли при організаційно-економічних і правових діях держави для захисту підприємств від кризових ситуацій. Воно виходить із аналізу ситуації та максимально конкретної мети розробки інструментів, здатних подолати кризові ситуації.

Суб'єктами ДРКЯ є органи управління, або управлінський персонал (антикризис-групи), що здійснюють санаційні заходи чи заходи виходу із кризових ситуацій.

- Методи (інструменти) державного регулювання кризових явищ:
- *адміністративні* — ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із додатковими фінансовими витратами, наприклад, видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;
 - *економічні* — засоби грошово-кредитної та податково-бюджетної політики.

Основні засоби *грошово-кредитної політики*:

- регулювання дисконтної ставки, проведене національним банком;
- установлення й зміна розмірів мінімальних резервів фінансових інститутів;
- операції державних установ на ринку цінних паперів (емісія державних зобов'язань, торгівля ними).

Таким чином, держава прагне змінити співвідношення попиту та пропозиції на фінансовому ринку.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Пряме державне господарське регулювання здійснюється засобами податково-бюджетної політики через доходи й витрати центрального уряду та місцеві бюджети.

Мобілізація фінансових засобів для покриття державних витрат відбувається за допомогою податків, які, здійснюючи свою регулюючу функцію, впливають на економічну діяльність суб'єктів господарювання. В основному державне регулювання податків залежить від вибору податкової системи, рівня податкових ставок, видів і розмірів податкових пільг. Таким чином, завдання державних бюджетних органів полягає в тому, щоб створити податковий механізм, який би впливав на комерційну діяльність юридичних і фізичних осіб.

В якості інструментів державного регулювання використовуються й витрати з бюджету на господарські цілі. Це, насамперед, державні кредити, субсидії і гарантії, а також витрати на закупівлю товарів та послуг у приватному секторі [2, с. 66–67].

Слід зазначити, що державне регулювання значно посилюється в періоди екстремального розвитку (від посилення державного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції в період війни). Наприклад, у Японії в післявоєнні роки, коли коефіцієнт збитку становив для енергетики, машинобудування і хімічної промисловості 30–58 %, економічний механізм характеризувався прямим державним управлінням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів обороту, ціноутворення, політики прибутків. У цей час зусилля держави спрямовані на створення умов для ринкової конкуренції, приймаються закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної могутності, про реорганізацію фірм, приватні підприємницькі організації, а також проводиться політика по демонополізації економіки. І лише після досягнення стійких позитивних змін у цьому напрямі поетапно скасовується державне регулювання цін [3, с. 69].

Отже, досвід антикризового керування, що нагромаджений іншими країнами, є сенс використовувати для рішення завдань вітчизняної економіки, при цьому враховуючи принципово інші умови господарювання.

Ключові слова:

- державне антикризове регулювання;
- державне регулювання кризових явищ (ДРКЯ);
- загальна системна криза;
- криза системи регуляції;
- криза способу виробництва;
- механізм ДРКЯ;
- суб'єктами ДРКЯ;
- структурна криза;
- циклічна криза.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

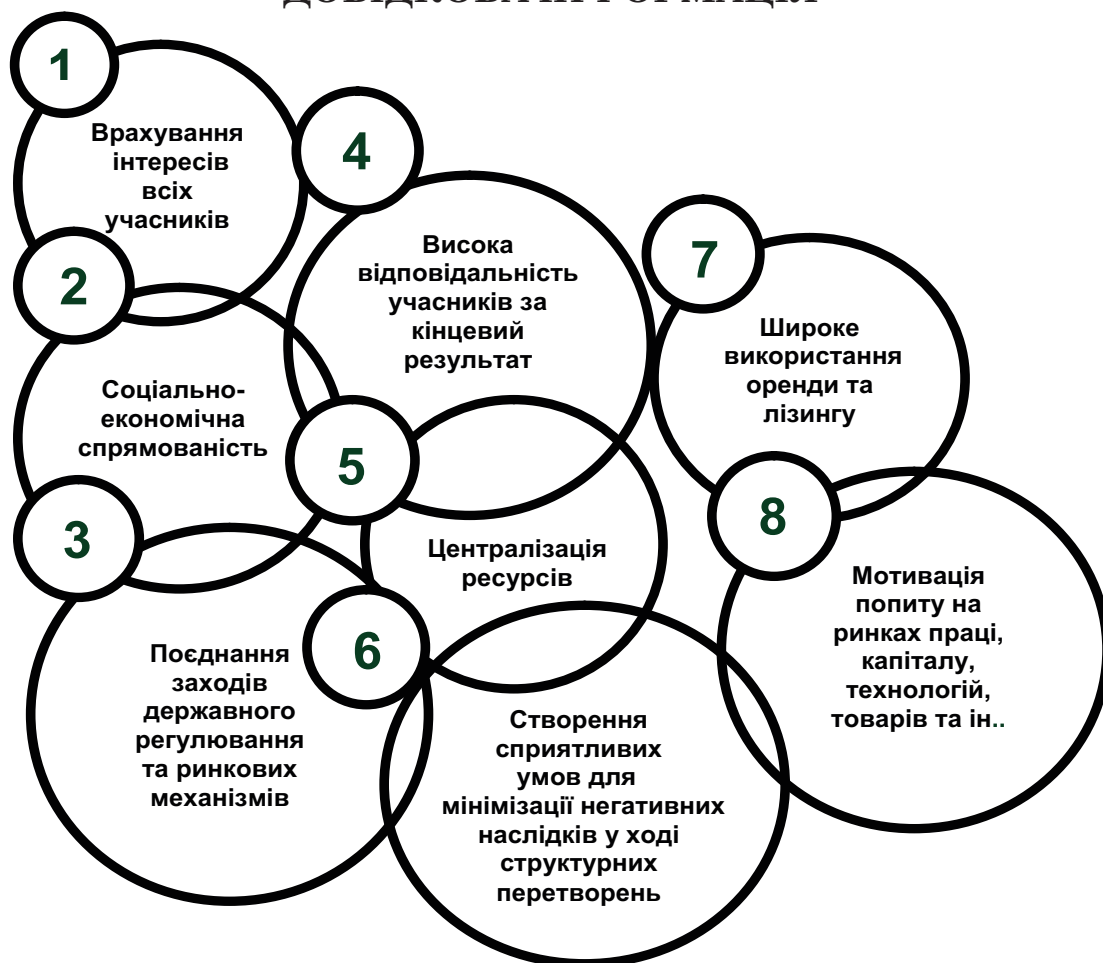


Рис. 5.1 Принципи активної промислової політики

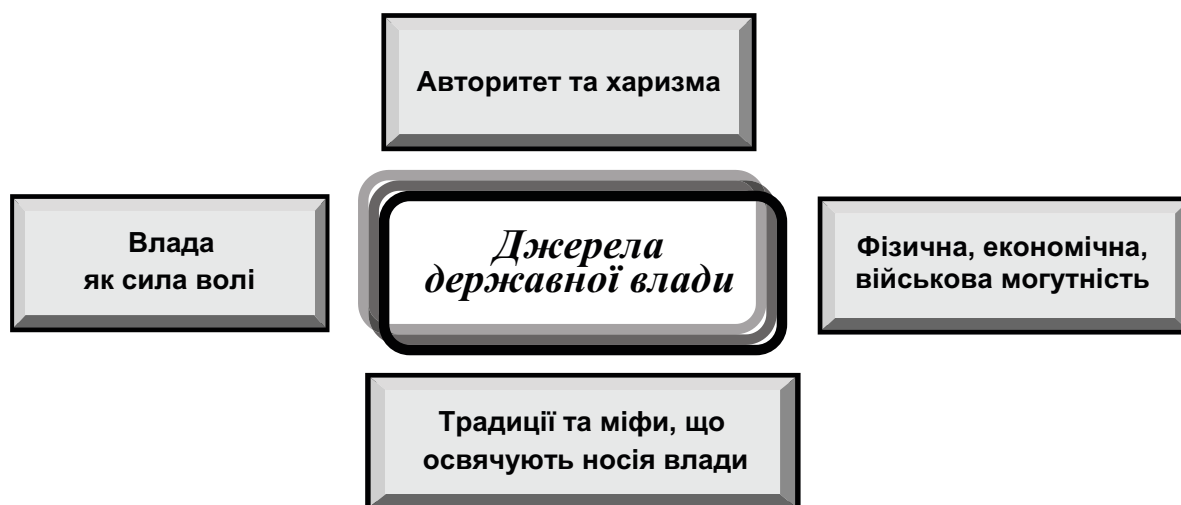


Рис. 5.2 Джерела державної влади



Рис. 5.3. Основні напрями соціальної політики держави

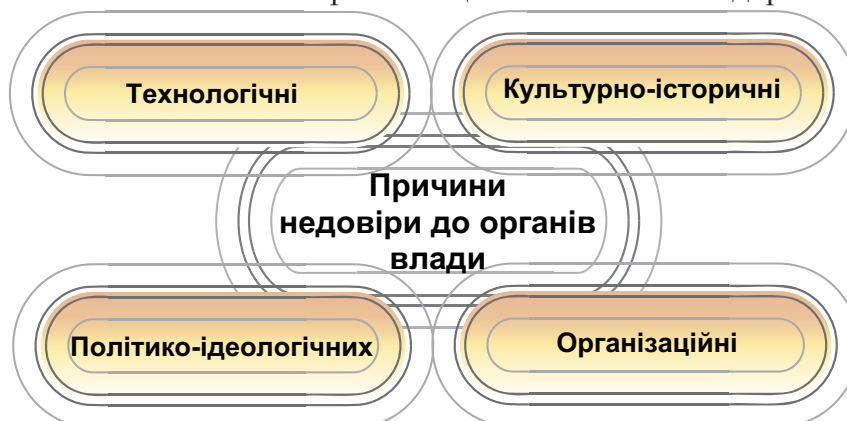


Рис. 5.4. Причини недовіри до органів влади

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

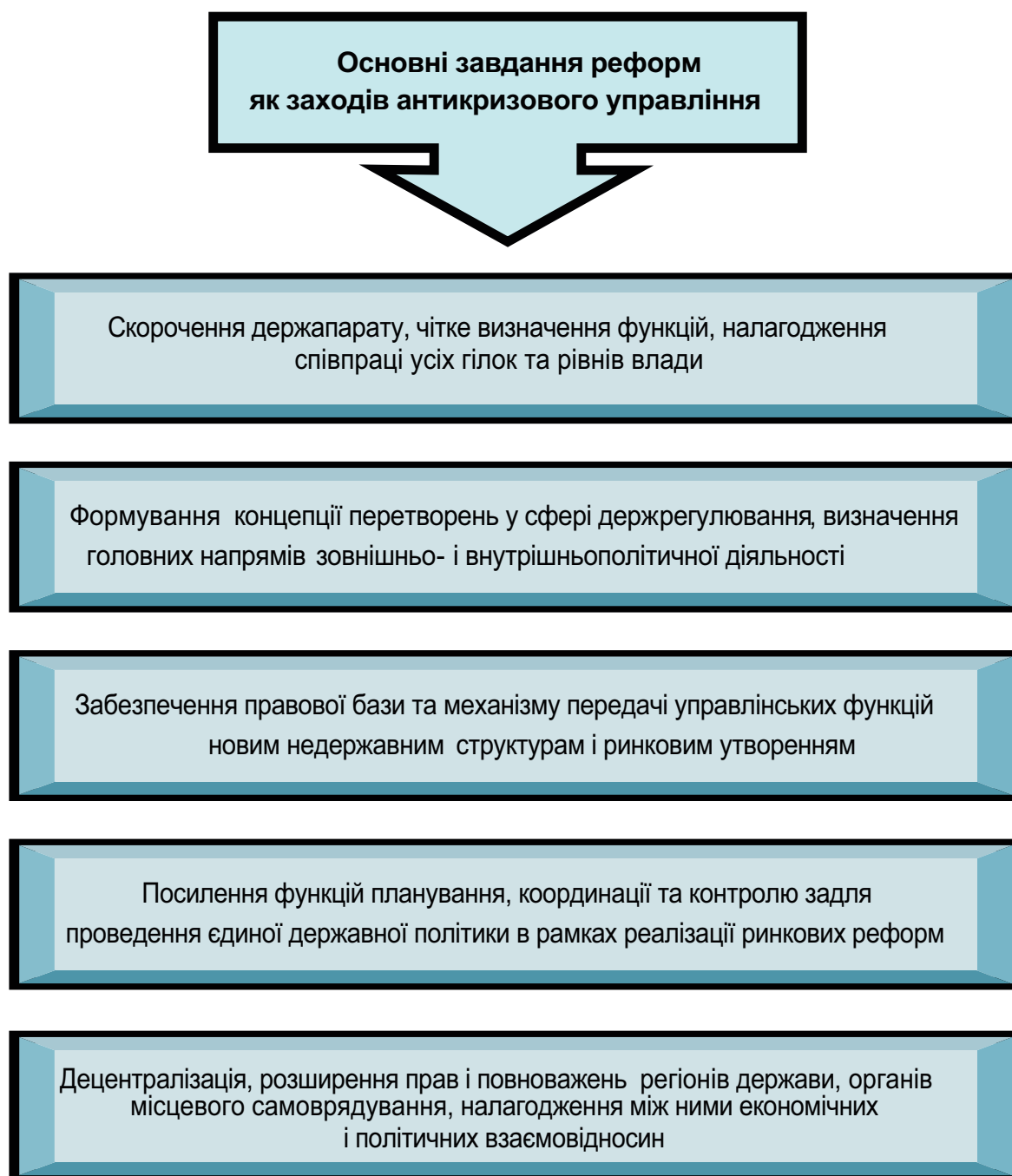


Рис. 5.5. Основні завдання реформ як заходів антикризового управління

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид.2-е виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
2. *Іванюта С. М.* Антикризове управління: Навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288с.
3. *Скібіцький О. М.* Антикризівий менеджмент: Навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
4. *Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник під ред./С.Я. Салиги та інші.* — К. :ЦНЛ, 2005. — 240 с.

ДОДАТКОВА

5. *Антикризисное управление: Учебник/под ред. Э. М. Короткова.* — М. : ИНФРА–М, 2000. — 432 с.
6. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
7. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
8. *Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров. Кошкин В.И. и др.* — М. : ИНФРА–М, 2000. — 512 с.
9. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій — К. :Київ.нац. торг-екон.ун-т, 2001.—580с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

10. *Маркіна І. А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
11. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина, М. : Ассоциация авторов издателей «Тандем», 1999. — 432 с.
12. Ситуационный подход в управлении людьми// Управление персоналом: Учеб. пособие/ Коллект. авторов ред. Самыгин, С. И., Столяренко, Л. Д., Шило С. И., и др. — Р.-на-Д., 2001. — С. 411–420.
13. Применение ситуационного подхода в управлении// Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор под ред. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. — СПб, 2001. — С. 66–68
14. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А.А. Томпсон; А.Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, **2005**. — 928 с.
15. *Уткин З. А.* Антикризисное управление. — М. : Ассоциация авторов издателей «Тандем». Издательство ЗСМОС, 1997. — 400 с.
16. *Хім Роберт.* Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. — К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. — 566с.
17. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие.—К. МАУП, 2000. — 208 с.

МОДУЛЬ 2

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

• Тема 6 Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті

• Тема 7 Технологія ситуаційного менеджменту

• Тема 8 Інновації в ситуаційному менеджменті

• Тема 9 Ризик у ситуаційному менеджменті

• Тема 10 Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умови результативного ситуаційного менеджменту

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТЕМА 6: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 6

Тема лекції № 6: Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 10 ТА №11

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті, санація та реструктуризація підприємства, види реструктуризації, форми корпоративної реструктуризації, ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність стратегії і тактики, їх особливу роль у період переходу до ринкової економіки, порядок розробки та реалізації стратегії організації в ситуаційному менеджменті, стратегію реструктуризації підприємства як основу його економічного зростання та заходи ситуаційного менеджменту, її сутність, особливості та види, форми корпоративної реструктуризації

мати навички та вміти: обирати необхідну форму корпоративної реструктуризації та альтернативну стратегію згідно з ситуаційною моделлю формування стратегії Джона Томпсона, розробляти реалізувати ситуаційну стратегію, обґрунтовувати необхідність впровадження корпоративної реструктуризації в діяльності організацій

При вивченні курсу «Ситуаційний менеджмент» неможливо залишити без уваги питання стратегії і тактики управління. Рекомендується розглянути еволюцію організації, її принципів управління, що визначає необхідність стратегічного та ситуаційного управління в період переходу до ринкових відносин, а також поняття стратегії і тактики як певних інструментів ситуаційного менеджменту.

Стратегію управління розглядають як напрями розвитку підприємств відповідно з поставленою метою, а тактику — як шляхи і етапи руху в межах цього напрямку. Без визначеної тактики в системі ситуаційного менеджменту неможлива реалізація стратегії. При розробці стратегії організації доцільно проводити аналіз зовнішніх факторів з метою виявлення причин ситуації, що склалася, та діагностику стану підприємства, що знаходиться в даній ситуації.

Під час реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили чинитимуть опір, який стиль поведінки слід обрати.

Не варто залишати без уваги той факт, що на стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуючі структури та система управління, управлінська культура, навички і ресурси.

Доцільно розглянути ситуаційну модель формування стратегій Джона Томпсона.

Крім того, є сенс дослідити реорганізацію як стратегію ситуаційного менеджменту та основу економічного зростання підприємства, з'ясувати її види, визначити форми корпоративної реструктуризації.

Слід навчитися передбачати організацію робіт з реструктуризації підприємства шляхом розгляду основних етапів процесу її здійснення та враховувати особливості розробки програми та бізнес-плану реструктуризації.

Реалізація проекту реструктуризації — планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску має стати ключовим етапом вивчення цієї теми.

1. ПОНЯТТЯ, РОЛЬ ТА УМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Останнім часом інтерес компаній до теми стратегічного управління помітно посилюється — і це не просто данина моді, що прийшла із заходу, а об'єктивна життєва необхідність.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зовнішнє середовище змінюється так швидко, що сучасним підприємствам вже не достатньо одних тільки оперативних заходів менеджменту з функціонування фірми та її адаптації до нових умов.

Підприємство без ясної і ефективної стратегії — це не бізнес. Для того, щоб організація не тільки виживала, а й займала конкурентні позиції на ринку, менеджерам необхідно звертати увагу на стратегії функціонування фірми, їх формування і реалізацію.

Перш ніж перейти до розгляду поняття, ролі та умов формування стратегії в ситуаційному менеджменті, розглянемо сутність стратегія та тактика управління взагалі. *Стратегія управління* — це напрям розвитку організації відповідно поставленої цілі, а *тактика управління* — шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

Фахівці з ситуаційного менеджменту в даному випадку застосовують категорії *стратегія і тактика антикризового управління*, метою якого бачать розробку і першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, що приводять до кризового стану. Тобто, управління поєднує стратегічний і тактичний аспекти. При цьому суть *стратегічного управління* полягає у застосуванні заходів, що дозволяють запобігти настанню кризи, а *тактичне* має на меті розробку і реалізацію заходів для виведення фірми з кризового стану[4].

Разом з тим, в окремих інтернет-джерелах зустрічається словосполучення «*ситуаційна стратегія*» під якою розуміють модель поведінки соціально-економічної системи, яка створена виключно на основі генералізованої тактики вирішення актуальних виробничих ситуацій. Узагальнення поглядів на данну проблему дає підставу стверджувати, що *ситуаційна стратегія* — це стратегія, що розробляється і реалізується у разі різких змін обставин зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Суть ситуаційної стратегії полягає у систематичному подоланні опору змінам під час реалізації обраної стратегії та планування виходу з кризової ситуації

Схема стратегії і тактики в ситуаційному (антикризовому) менеджменті може бути зображена наступним чином.

Перша стадія — ситуаційне планування:

- аналіз внутрішніх та зовнішніх причин кризової ситуації на підприємстві;

- перегляд місії та системи цілей підприємства;
- аналіз альтернатив та вибір ситуаційної стратегії;

Друга стадія — ситуаційна реалізація:

- реалізація обраної ситуаційної стратегії;
- оцінка і контроль результатів.

Значення ситуаційної стратегії для кожного підприємства зумовлюється багатьма аспектами:

- ситуаційна стратегія дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі;
- ситуаційна стратегія розкриває зміст перспективних напрямів діяльності, завдяки чому члени організації знають, як і куди слід спрямовувати свої зусилля;
- ситуаційна стратегія робить підприємство більш адаптованим до непередбачуваних змін і криз;
- розробка і вибір типу стратегії спонукає керівників постійно думати перспективно;
- вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації чи ліквідації кризи;
- обрана стратегія зобов'язує керівництво підприємства чітко визначити свої завдання.

Ситуаційна стратегія буде ефективною, якщо її формування відповідатиме конкретній ситуації і наявності *наступних умов*:

- 1) вміння змодельовувати ситуацію. Тобто здатність піднятися над проблемами та проаналізувати закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і потребами своєї власної організації.
- 2) здатність виявити необхідність змін. Для цього необхідні наступні здібності:
 - * готовність реагувати на тенденції, що виникають під дією різноманітних факторів;
 - * інтелект і творча жилка, що дають можливість у непередбачених ситуаціях знаходити шляхи для підвищення конкурентоспроможності фірми.
 - * здатність розробляти стратегію змін. Визначення та формування стратегії є процесом пошуку прийняттого варіанту, що характеризується творчим підходом.
 - * здатність використовувати надійні методи в процесі змін.
 - * здатність втілювати стратегію в життя.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Однак слід зазначити, що ситуаційна стратегія вкрай необхідна сучасним вітчизняним підприємствам, які постійно долають господарські негаразди. Так, причини труднощів можна поділити на **дві групи**:

1. *Зовнішні причини*, які не залежать від підприємства чи на які підприємство може впливати в незначній мірі:
 - стан національної економіки: уряд намагаючись згладити наслідки економічної політики регулює податки, грошові маси, ставки банківського відсотка;
 - політичні фактори: відношення держави до підприємницької діяльності у забороненій чи обмежувальній формі, нестабільність діяльності уряду;
 - правові фактори: недостатнє антимонопольне регулювання, нерозвиненість законодавчої бази;
 - соціальні фактори: традиції, життєві цінності, невисокий рівень культури;
 - технологічні фактори: низькі витрати держави на науку та техніку, низький технічний рівень.
2. *Внутрішні причини*, які виникли в результаті діяльності самого підприємства (цілі і принципи, організація збуту і маркетингу, рівень витрат, виробничий і управлінський потенціал, стимулювання праці тощо).

В цілому, будь-яку ситуацію, коли підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Вихід з тієї чи іншої кризи пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї, а сам процес планування цього виходу можна назвати *стратегією та тактикою ситуаційного менеджменту*.

2. СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЖОНА ТОМПСОНА

Ситуаційна модель розробки стратегії підприємства Джона Томпсона — це модель, що фіксує взаємозв'язок невизначеності (стабільності та передбачуваності) ситуації і логіки розробки стратегії.

Зазначена модель характеризує ситуацію зростання невизначеності й передбачає два аспекти:

1. усвідомлення сформованості цілей та пріоритетів підприємства;

2. наявність способу реалізації цілей.

Джон Томпсон уявляє ситуацію високого ступеня невизначеності, що передбачає можливість для менеджерів:

- достовірно спрогнозувати фактичні результати реалізації стратегії;
- розібратися у зв'язках між численними чинниками, що породжують ту чи іншу проблему.

Томпсон пропонує розглядати формування стратегії підприємства залежно від ступеня невизначеності умов його життєдіяльності й виділяє *чотири теоретично можливі стратегії*, кожна з яких адекватна своєму рівню невизначеності:

- 1) розрахункова стратегія;
- 2) стратегія роздумів;
- 3) стратегія компромісів;
- 4) стратегія натхнення.

Розрахункова стратегія — формується в умовах високого рівня визначеності. Для розрахункової стратегії характерні:

- чітке визначення уявлення про цілі, які необхідно досягти;
- встановлення пріоритетів цілей (обрана головна мета);
- аналіз і прорахунок варіантів досягнення цілей підприємства.

При такій стратегії мінімізується ризик її реалізації.

Стратегія роздумів — можлива в умовах середнього рівня невизначеності. Для стратегії роздумів характерно:

- достатньо чітко визначені обрані цілі;
- відсутність відповідних технологій досягнення цілей підприємства.

Ця стратегія належить до стратегій середнього рівня ризику.

Стратегія компромісів — формується в умовах середньої невизначеності й передбачає:

- типове уявлення про технологію реалізації мети;
- несформованість обраних пріоритетів (нечітка мета).

Ця стратегія також належить до стратегій середнього рівня ризику.

Стратегія натхнення відповідає умовам ситуації високої невизначеності. Для зазначеної стратегії характерні:

- прийняття рішень за ситуацією;
- невизначеність уявлення про пріоритети, цілі та технологію їх досягнення.

Це стратегія високого рівня ризику, а логічний компонент при її формуванні практично зводиться до нуля.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основна ідея Томпсона полягає в тому, що кожному рівню невідомості ситуації, як умові прийняття рішення, відповідає специфічна логіка формування стратегії. Єдиної логіки формування стратегії за будь-яких умов не існує.

3. САНАЦІЯ І РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЇ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Санація підприємства, спрямована на його реструктуризацію (реорганізацію), пов'язана із самими поняттями «реструктуризація», «реорганізація».

Санація — це система заходів, передбачених процедурою проведення справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів і капіталу, зміни організації й виробничої структури боржника.

Під *реструктуризацією* підприємства розуміють здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми. Ці заходи повинні сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Повна класифікація можливих видів реструктуризації може бути виконана з урахуванням таких класифікаційних ознак:

- цільова спрямованість реструктуризації;
- масштаби залучення підрозділів підприємства до цього процесу;
- тривалість і обсяг роботи;
- сфера реструктуризації;
- форма корпоративної реструктуризації;
- ініціатор реструктуризації;
- зв'язок з цільовими програмами;
- можливість і характер зміни масштабів підприємства;
- характер взаємозв'язку реструктуризації зі зміною зовнішнього середовища;
- джерела фінансування;

- зміна прав власності і складу власників;
- характер відображення результатів реструктуризації в балансі підприємства;
- обов'язковість проведення реструктуризації.

Реструктуризація — тривалий (1,5–2 роки) і творчий процес, що передбачає розробку програми її реалізації для кожного конкретного підприємства з урахуванням його специфіки. Проведення реструктуризації являє собою послідовну реалізацію ряду взаємозалежних етапів, основними з яких є:

- аналіз зовнішнього середовища та стану підприємства;
- розробка концепції й формулювання цілей реструктуризації;
- вибір форми й методів реструктуризації;
- розробка бізнес-плану реструктуризації;
- розробка комплексної програми реструктуризації;
- управління процесом реструктуризації.

Успіхи реструктуризації конкретного підприємства залежать насамперед від його зусиль. Однак, без підтримки держави цей процес надто затягується, що вже призвело до серйозних наслідків не тільки для окремих підприємств, а й для української економіки в цілому. Тому необхідно на державному рівні вжити заходів для стимулювання реструктуризації і створити передумови для її ефективної реалізації. Першочерговими мають бути такі заходи:

- розробка нормативно-законодавчої бази, що регламентує процес реструктуризації;
- створення методичного забезпечення, без якого неможлива ефективна реструктуризація;
- фінансова підтримка реструктуризації підприємства з боку держави;
- розробка механізму реструктуризації боргів підприємства, що реорганізовується;
- розширення взаємодії в ході реструктуризації підприємства;
- створення механізму залучення іноземних інвесторів до реструктуризації вітчизняних підприємств, що дасть змогу не тільки одержати необхідні кошти, а й використовувати багатий досвід.

Особливу увагу слід приділити саме *формам корпоративної реструктуризації* [3, с. 143–144].

Злиття. Така форма санації здійснюється шляхом об'єднання під-приємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій самостійний юридичний статус. Розрізняють такі види злиття:

- *горизонтальне*, у процесі якого об'єднуються підприємства однієї галузі;
- *вертикальне*, яке об'єднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);
- *конгломератне*, у процесі якого об'єднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями.

Для підприємства-санатора спонукальним мотивом цієї форми санації є ефект синергізму (комбінований вплив декількох компонентів, що перевищує дію кожного з них окремо), а для підприємства — можливість збереження робочих місць і спрямованості виробничої діяльності. У процесі злиття підприємства консолідують бухгалтерську звітність.

Поглинання. Ця форма санації здійснюється шляхом придбання підприємства-боржника підприємством-санатором (для останнього це є однією із форм інвестицій — придбання цілісного майнового комплексу чи основної частини його активів). Для санатора ефект поглинання також пов'язаний із синергізмом. Підприємство, яке санірується, під час поглинання зазвичай втрачає свій самостійний статус, хоча як юридична особа може зберегтися у вигляді дочірнього підприємства.

Поділ Така форма санації може бути використана для підприємств, що здійснюють багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Ефект такої форми санації полягає в тому, що за рахунок істотного скорочення загальногосподарського управлінського апарату, невиробничих і допоміжних служб значно скорочується сума постійних витрат, у зв'язку з чим за рахунок ефекту операційного левериджу кожен новий виділений підрозділ швидше може досягти точки беззбитковості своєї діяльності. Утворені в процесі поділу підприємства здобувають статус нової юридичної особи, а майнові права й обов'язки переходять до кожного з них на основі розподільного балансу.

Перетворення на відкрите акціонерне товариство Така форма санації здійснюється за ініціативи групи засновників і дає змогу істотно розширити фінансові можливості підприємства, забезпечити шляхи його виходу з кризи і дати новий імпульс його економічному розвитку.

Умовою такої санації виступає необхідність забезпечення засновниками мінімального розміру статутного фонду, встановленого законом.

Передача в оренду. Ця форма характерна сьогодні для санації державних підприємств, які передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення такої форми санації є прийняття на себе колективом орендарів боргів підприємства. Принципово така форма санації може бути використана і для підприємств недержавних форм власності.

Приватизація. У цій формі озоровлюються державні підприємства. Вона набула значного розвитку. Умови й форми приватизації державних підприємств регулюються системою законодавчих актів.

Перепрофілювання виробництва. Ця форма передбачає оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства, що санається і зміни профілю діяльності окремих виробництв.

Закриття нерентабельних виробництв. Ця форма також передбачає оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства і закриття тих виробництв, що не дають достатнього прибутку.

Продаж частини майна, у тому числі як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств). При цій формі санації оцінюють необхідність того чи іншого устаткування для підприємства, цілісних майнових комплексів, що не дають підприємству дохід чи мають прибутковість, недостатню для його динамічного розвитку в кризових умовах.

Таким чином, впровадження реструктуризації як ситуаційної стратегії дозволить вчасно розв'язати нагальні проблеми життєдіяльності соціально-економічної системи та вирішити найважливіші завдання її функціонування та розвитку.

Ключові слова:

- стратегія управління;
- тактика управління;
- ситуаційна стратегія;
- ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона;
- стратегія та тактика ситуаційного менеджменту;
- санація;
- реструктуризація підприємства;
- реорганізація;
- приватизація.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

Таблиця 6.1

Узагальнення підходів до трактування категорії «реструктуризація»

Автор	Тлумачення
Аїстова М.Д.	радикальна зміна структури господарської організації (кадрів, активів, власності, фінансів тощо)
Водачек Л.	сукупність комплексних і взаємопов'язаних змін структур, що забезпечують функціонування підприємства загалом
Шапіро В.Ф	процес приведення комплексної оптимізації системи функціонування підприємства у відповідність до змін зовнішнього середовища, підходів до управління, методології управління якістю і реінженірингу бізнес — процесів
К.Кордан, Т.Фолмен і М.Ванденборт	активний процес зміни існуючої системи управління, який буде не тільки «затягуванням поясу» в організації або звичайним поліпшенням активів, а й забезпечуватиме кращу працю та виготовлення сучасної продукції
Україн Закон «Про відновлення платоспромож- ності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 N 2343-XII	здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів
Фонд державно- го майна, Наказ «Про затверджен- ня Положення про порядок реструктуризації підприємств» від 21.08.2000 N 1741	здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва

Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, Наказ «Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій» від 02.06.1997 N 73)	здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.
Мендрул О.Г.	Перебудова підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснюється шляхом змін у використанні ресурсів і напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства
Копилук О.І., Штангерт А.М.	структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології), яка полягає у створенні комплексу бізнес — одиниць на основі розподілу, об'єднання, ліквідації (передавання) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки у статутному капіталі або акцій сторонніх організацій
Всесвітньо відома консалтингова фірма Мак — Кінзі	Зростання ринкової вартості підприємства повинно забезпечуватися через можливі внутрішні зміни (мобілізації внутрішніх резервів удосконалення усіх аспектів діяльності) та оцінки можливого їхнього впливу на зростання вартості підприємства; розробки альтернативних варіантів зовнішніх змін, які пов'язують з проведеними операціями продажу структурних одиниць, їх закриттям, перепрофілюванням або наданням більшої господарської самостійності, купівлею нового бізнесу (компаній, структурних підрозділів) тощо; розробки та впровадження спеціальних інструментів фінансового інжинірингу, використання яких дозволяє додаткове збільшення ринкової вартості підприємства за рахунок фінансового менеджменту (управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими потоками, оптимізація структури капіталу тощо).

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Лігоненко Л.О.	Послідовне втілення в життя низки організаційно — економічних, правових, технічних, технологічних, інформаційних заходів, спрямованих на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства, діючою на підприємстві системою форм та методів управління.
Терещенко О.О.	це здійснення організаційно — економічних, правових, виробничо — технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно — правових форм, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА:

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид.2-е виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
2. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П.Отенко, Н. А. Москаленко-Харьков: ИздательствоХНЭУ, 2005. — 216 с.
3. Управління фінансовою санацією підприємства: Навч. посібник/С. Я. Салиги та ін. — К. : ЦНЛ, 2005. — 240 с.

ДОДАТКОВА

4. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА–М., 2000. — 432 с.
5. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201

- «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
6. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
 7. *Іванюта С. М.* Антикризове управління. Навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
 8. Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров / Кошкин В. И. и др. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
 9. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій — К. : Київ.нац. торг-екон.ун-т, 2001. — 580 с.
 10. *Маркіна І. А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна; О.В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
 11. Применение ситуационного подхода в управлении// Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов, Ю.В., Под ред. Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66–68
 12. *Скібіцький О. М.* Антикризисний менеджмент: Навч. посібник. — К. : ЦУЛ, 2009. — 568с.
 13. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина, М. : Тандем, 1999. — 432 с.
 14. Ситуационный подход в управлении людьми//Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. авторов / Ред. Самыгин С. И., Столярченко Л. Д., Шило С. И., и др. — Р.-на-Д., 2001. — С. 411–420
 15. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А. А. Томпсон; А.Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, 2005. — 928 с.
 16. *Тоцький В. І.* Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства. Навчальний посібник—К. : КНЕУ, 2005. — 247 с.
 17. Уткин З.А. Антикризисное управление. — М. : Тандем. ЗСМОС, 1997. —400 с.
 18. *Хім Роберт.* Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ.— К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. — 566 с.
 19. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие.—К. : МАУП, 2000. — 208 с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 7

Тема лекції № 7: Технологія ситуаційного менеджменту

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ №12

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: технологія ситуаційного менеджменту. реінжиніринг господарського розвитку підприємств, бізнес-процеси, умови та принципи успішного реінжинірингу бізнес процесів, ризик-тейкер

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: поняття алгоритм технології ситуаційного менеджменту, технологічну схему процесу управління в кризовій ситуації, реінжиніринг господарського розвитку підприємств, сутність та характеристики бізнес-процесів, зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів, основні принципи, умови та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів, ризик-тейкерство

мати навички та вміти: вірно застосовувати умову керованості, що враховує час циклу управління, формувати адаптивні плани роботи, розробляти якісні управлінські рішення, обґрунтувати необхідність застосування реінжинірингу бізнес-процесів

При розгляді технології ситуаційного управління слід зазначити, що будь-яке управління являє собою процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природні закономірності: цілевстановлення, оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, прийняття і реалізація управлінського рішення.

Проте в межах загального змісту процесу управління можливі різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкту і об'єкту управління, конкурентні обставини, досвід і компетенцію менеджера та персоналу управління. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, ресурсів та максимальної ефективності. Це і відображає технологію менеджменту, яка полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Найвідповідальніший етап у ситуаційному менеджменті — розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень слід розглядати залежно від різноманітних факторів: категорії проблем (стандартні, типові, евристичні); умов використання (квазістабільні, екстремальні, кризові); достатності вихідної інформації (недостатній обсяг, достатній, надмірний); достовірності вихідної інформації (недостовірна, напівдостовірна, повністю достовірна); масштабності проблем (глобальні, локальні, мікролокальні); технічного оснащення (відсутнє, недостатнє, достатнє). При цьому є сенс вивчення та застосування закордонного досвіду методики розробки та реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.

Крім того, доцільно познайомитися з поняттям реінжинірингу господарського розвитку підприємств, з'ясувавши сутність та характеристику бізнес-процесів, а також зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів. Важливо визначитися з основними принципами, етапами проведення та умовами успішного реінжинірингу бізнес-процесів.

1. ПОНЯТТЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА АЛГОРИТМУ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Передусім доцільно звернути увагу на категорію «технологія управління», тобто вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рі-

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

шення (УР) в певній ситуації. Тобто побудова процесу управління за критеріями раціональності, економії часу та ресурсів, максимального ефекту правомірності назву технології менеджменту. Тоді під технологією ситуаційного менеджменту, на нашу думку, доцільно розуміти — комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків, що передбачає дослідну аналітичну та соціально-організаційну діяльність.

Слід виділити ознаки, що характеризують технологію ситуаційного менеджменту:

- 1) дефіцит часу;
- 2) конфліктність інтересів;
- 3) високий ступінь невизначеності та ризику;
- 4) тиск зовнішнього середовища;
- 5) зниження рівня керованості та конкурентоспроможності;
- 6) порушення балансу влади.

З метою успішного здійснення технології ситуаційного менеджменту доцільно дотримуватися умови керованості:

Умова керованості, що враховує час циклу управління:

$$t_{in} + t_{np.p.} + t_{n.y.p.} + t_{вик.} < t_{опер}, \text{ де (7.1)}$$

t_{in} — час на збирання, передачу та опрацювання інформації;

$t_{np.p.}$ — час на прийняття рішення;

$t_{n.y.p.}$ — час на підготовку виконання управлінського рішення;

$t_{вик.}$ — час на безпосереднє виконання управлінського рішення;

$t_{опер}$ — час поточного виробничого циклу.

Загальну технологічну схему ситуаційного управління можна подати у вигляді восьми блоків [1, с.178–182]. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій та їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, — оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вже вибухнула).

Блок 1. На цьому етапі ситуаційного управління створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і запрошених з фахівців, зі сторони лише на період можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці мусять володі-

ти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка та ін.

Члени спеціалізованої робочої групи повинні також володіти мистецтвом розв'язання проблем у процесах ситуаційного управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо. Група може бути виділена в окрему структурну одиницю.

Блок 2. Це другий етап у технологічній схемі ситуаційного управління. Тут передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо ситуаційного управління. При не доцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» ситуаційного управління, відбувається перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень ситуаційного характеру, що здійснюється, в свою чергу, за кількома етапами. Основними з них є збирання вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний її аналіз, визначення шляхів виведення організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Блок 4. На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень за висновком організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала потрібні рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання ситуаційного управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів ситуаційного управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може й стати неможливим.

Блок 5. На цьому етапі ситуаційного управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти поставлених цілей.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, якщо виконання рішення не призвело до будь-яких змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів ситуаційного управління.

У разі, якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто в роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє рівень ефективності, тобто воно виконане й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу ситуаційного управління.

Блок 7. Далі перевіряється доцільність проведення подальших робіт із виведення організації з кризової ситуації у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться ситуаційна програма.

Якщо фахівці дають висновок про виконання ситуаційної програми, а ситуація кризового становища організації на ринку не змінилася, необхідно здійснити розробку заходів щодо зміни її статусу, зокрема, визнати банкрутом і провести заходи, пов'язані з реалізацією процедур визнання банкрутства.

Якщо ж ситуаційна програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему ситуаційного управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виведення організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень ситуаційного характеру.

Блок 8. На заключному для даної технологічної схеми етапі ситуаційного управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології ситуаційного управління. Воно дозволяє якщо не уникнути небезпечної ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

При цьому важливою є система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

2.ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ

Одним із етапів технології ситуаційного менеджменту виступає технологія розробки управлінських рішень, яка являє собою трудомісткий процес і включає наступні етапи:

1. Збирання інформації для діагностики ситуації в організації.
2. Проведення структурно-морфологічного аналізу.
3. Визначення доцільності виведення організації з кризи.
4. Визначення ресурсів для досягнення оставленої цілі.
5. Розробка заходів по реалізації поставленої цілі.
6. Перевірка можливості досягнення поставлених цілей.
7. Формування управлінського рішення.

Під час формування управлінського рішення доцільно враховувати фактори, що впливають на якість його прийняття. Так, розглянемо основні фактори, що потребують обов'язкового врахування в ситуаційному менеджменті:

1. *Категорія проблем:*
 - а) стандартні — їх вирішення потребує чіткого дотримання стандартів;
 - б) типові — вирішення на базі різноманітних правил, причому слід обрати конкретний набір правил та процедур;
 - в) евристичні — нові проблеми.
2. *Умови використання:*
 - а) квазістабільні умови — сприятливі;
 - б) екстремальні — умови, коли фахівці мають виявити свої найкращі якості;
 - в) кризові — виникнення небезпечної ситуації.
3. *Ступінь достатності вихідної, або джерельної інформації:*
 - а) недостатній;
 - б) достатній;
 - в) надлишковий
4. *Ступінь достовірності вихідної інформації:*
 - а) повністю достовірна;
 - б) псевдоінформація;
 - в) явно недостатня інформація.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

5. *Масштаби проблеми:*
 - а) глобальні;
 - б) локальні;
 - в) мікролокальні
6. *Наявність технічного оснащення в організації:*
 - а) відсутнє;
 - б) мається в недостатньому обсязі;
 - в) мається в достатній кількості.

Таким чином, врахування зазначених факторів під час прийняття управлінського рішення дозволить підвищити його якість та позитивно вплине на технологію ситуаційного менеджменту, а також підвищить ефективність управління організацією взагалі.

3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. АДАПТИВНІ ПЛАНИ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглядаючи питання щодо особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, слід згадати те, що кризи, хоча і не є бажаним атрибутом будь-якого підприємця, за своєю природою — закономірне явище. Вони є зворотним боком одній медалі, на лицьовій стороні якої зображена стабільність. Але це слабка розрада. Кожна розсудлива людина намагається уникнути їх, в крайньому випадку — пом'якшити негативну сторону їх вплив.

Як правило кризова ситуація не з'являється миттєво. Таке може статися тільки в результаті аварії чи стихійного лиха.

Кризи виникають у результаті дій або людей, або природних катастроф — пожежі, повені, землетруси тощо.

Якщо криза викликана людьми, це значить, що вони могли нанести фірмі шкоди ззовні навмисно або, знов-таки, ззовні вчинити дії, що опосередковано створили для неї велику проблему.

Усередині організації кризи можуть бути викликані навмисно людьми, які намагаються нав'язати свою точку зору, або випадково, в результаті будь-якої групи помилок при прийнятті рішень чи тривалого нагромадження помилок.

З іншого боку, криза може бути не чим іншим, як раптовою, непередбаченою подією, якій, певно, можна було уникнути.

В ідеальному розумінні кризи не повинні б відбуватися. Людина повинна була б знати, куди вона хоче прийти і що вона хоче знайти, і тільки невеликі відхилення можуть трапитися на його шляху. Проблеми мають бути передбачувані, методи вирішення — теж. На жаль, такого ідеального порядку не має в реальному житті. Закон Мерфі наготові в будь-який момент, — якщо що-небудь погане може відбутися, воно відбудеться.

Кризи можуть виглядати як щось таке, що відбувається раптово, але це не значить, що вони непередбачувані. До того, як криза розвивається, як правило, з'являються тривожні ознаки катастрофи, що наближається. Навіть виверження вулкана можна передбачити [1].

Ситуаційний менеджмент у значній частині розв'язуваних проблем є ризиковим. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків, різноманітних за змістом, джерелом прояву, ступенем ймовірності і розміру можливих втрат та негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки в цілому. Це зумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» — фахівців з управління в ризикових ситуаціях. Управління ризиком найбільш наочно можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими, як уже відзначалося, є рішення, при певній ймовірності досягнення результату. Отже, *кризова ситуація* — переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.

Головне те, що основне завдання ситуаційного менеджменту полягає в недопущенні появи кризових ситуацій взагалі, а в крайньому випадку — в ефективній і швидкій їх локалізації й усуненні. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних (ситуаційних) систем управління, підготовку антикризових заходів, створення необхідних резервів часто є більш вигідними, ніж малоефективні поступові (часом помилкові) дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Людські фактори, що враховуються при прийнятті управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності:

- 1) знання і попередній досвід;
- 2) стать;
- 3) вік;

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- 4) мотивація;
- 5) ступінь сприйняття ризику.

Схильних до ризику людей називають ризик-тейкерами. Багато дослідників підкреслюють, що ставлення людини до ризику залежить від психологічного його сприйняття. З огляду на це виділяють противників ризику, тих, хто ставиться до нього нейтрально, та аматорів ризику.

Особи, які серйозно займаються бізнесом, давно зрозуміли, що підприємництво неможливе і не має бути без виправданого ризику. Як кажуть, «ризик не має, якщо нічого не починати, але тоді ви і не доможетеся успіху».

Тому, готуючи менеджерів, у США, наприклад, одночасно готують ризик-тейкерів, тобто людей, готових ризикувати. Проблемам взаємозв'язку успіху і ризику останнім часом приділяють багато уваги.

Крім того, сам керівник, менеджер, його особисті якості, стиль управління і психологічний клімат у колективі можуть привести до помилкових рішень і дій. Тому, одним із завдань ситуаційного менеджменту є забезпечення позитивних функціональних результатів — запланованих чи випадкових — за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює у сприятливій соціально-психологічній атмосфері).

Поведінка людей у проблемних ситуаціях — найважливіший аспект ситуаційного менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони виробничої діяльності підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації і післякризового управління — це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу.

В узагальненому вигляді *джерелами* кризових (проблемних) ситуацій можуть бути:

- природні явища;
- екологічні проблеми;
- виробничо-технічні (техногенні) процеси;
- державна і міжнародна політика;
- фінансово-економічна діяльність;
- соціально-психологічні відносини.

Проте одним із завдань ситуаційного менеджменту є передбачення проблемних ситуацій та їх попередження.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Необхідність створення підсистеми ситуаційного менеджменту для кожної конкретної організації може бути обґрунтовано за допомогою спеціальної матриці, яка характеризує стан стабільності зовнішнього та внутрішнього середовища.

По горизонталі розглядається стан зовнішнього середовища, точніше його крайні стани – стабільний й нестабільний, по вертикалі – стан внутрішнього середовища, залежно від поєднання яких стає очевидним застосування ситуаційної підсистеми менеджменту та розробки відповідних адаптивних планів (рис. 8.1).

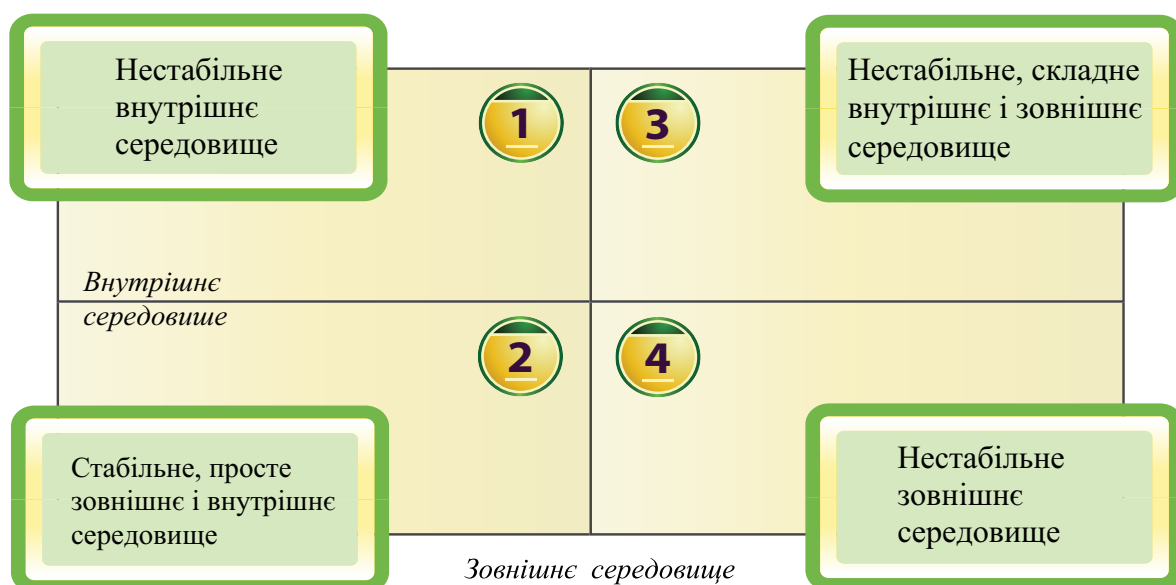


Рис. 7.1. Матриця-визначник форми управління

1-й квадрант: керівник обирає функціональні методи управління з домінуванням контролю, регулювання, мотивації, обліку;

2-й квадрант: домінують функціональні методи управління та звичайна планова орієнтація діяльності;

3-й квадрант: рекомендується застосовувати гнучкі функціональні і ситуаційні методи управління, створювати підрозділи із штабною структурою управління;

4-й квадрант: використовують функціональні методи управління, а також переходять на адаптивні плани і ситуаційний менеджмент.

Саме зараз, доцільно уточнити сутність понять «ситуаційний менеджмент», «адаптивний» і «антикризові плани» [1, с.184].

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Очевидно, що немає особливої необхідності глибоко аналізувати дану проблему, варто обмежитися лише основними поняттями. Насамперед, відзначимо, що функціональні методи управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства.

Ситуаційні методи управління спираються на адаптивні плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їх запобігання і управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

На думку В.О. Василенка, антикризові плани розробляються безпосередньо з виникненням кризових чи надзвичайних обставин. Інакше кажучи, останнє здійснюється в період початку, розгортання та настання проблемних ситуацій і пов'язане з їх ліквідацією чи переходом до нового стану. Однак, при цьому адаптивні плани формуються в обов'язковому порядку, можливі ситуації негативного характеру обов'язково прогнозуються, а наслідки — аналізуються.

Складання адаптивних планів стає доцільною і необхідною справою, що знаходиться в компетенції керівника. Адаптивні плани (їх ще називають альтернативними) повинні відбивати спрогнозовані варіанти розвитку подій у якісному і кількісному вираженні і являють собою альтернативу дій з досягнення поставлених цілей.

Особливістю адаптивних планів роботи фірми є те, що вони повинні містити наступні варіанти розвитку ситуацій:

- аріанти, коли можна дотримуватися запланованого графіка шляхом ефективних дій менеджера за рахунок визначеного росту витрат;
- варіант плану, на основі якого антикризове управління забезпечує позитивні результати;
- варіант прийняття альтернативи, що відрізняється від основної і спрямованої на досягнення нової мети, що задовольняє підприємство у разі тих чи інших кризових ситуацій [3, с.184].

Процес розробки адаптивних планів містить наступні етапи:

- аналіз діяльності фірми і зовнішнього середовища організації;
- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виділення головної проблеми і постановка цілей;
- прогнозування (коротко- і довгострокове);

- вибір методів і можливих альтернатив досягнення цілей підприємства;
- визначення можливих техніко-економічних показників для кожного варіанта дій (2-3 найбільш імовірних);
- визначення можливих витрат на розробку того чи іншого плану (варіанту);
- розробка альтернативних (адаптивних) планів та їх забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їх реалізації.

Крім викладеного, слід мати на увазі можливість і ймовірність складання і реалізації одноразових планів, прийнятих у період існування проблемної ситуації.

В адаптивних планах особливе місце має приділятися соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню і комунікаціям.

Отже, лише комплексне розв'язання завдань на основі продуманих адаптивних планів та грамотної технології ситуаційного менеджменту дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах стратегічних та тактичних несподіванок.

Ключові слова:

- адаптивні плани;
- квазістабільні умови;
- кризові умови;
- екстремальні умови;
- технологія управління;
- технологія ситуаційного менеджменту;
- адаптивні плани;
- антикризові плани;
- реінжиніринг;
- інжиніринг;
- бізнес-процеси;
- ризик-тейкер.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

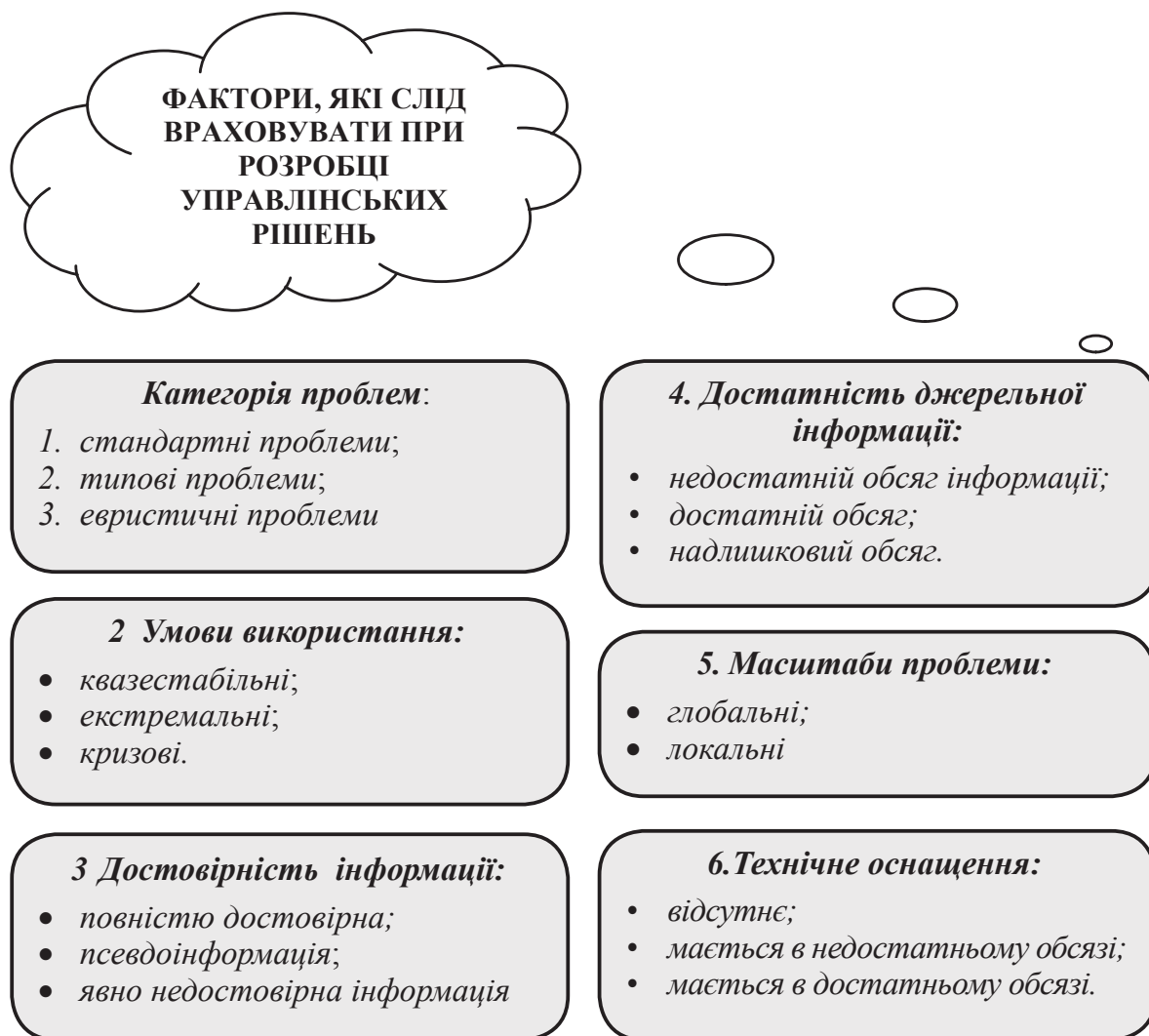


Рис. 7.2 Фактори, що впливають на якість розробки управлінських рішень

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА:

1. *Василенко В. О., Шостка В. І.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник — К. : ЦУЛ, 2003. — 285 с.
2. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, **2005**. — 504 с.
3. *Тоцький В. І. Лавриненко В. В.* Організаційний розвиток підприємства. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, **2005** — 247с.

ДОДАТКОВА

4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М. :ИНФРА-М, 2000 — 432 с.
5. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», **2007**. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
6. *Василенко, В.О. Шостка В.І.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник. — К. : ЦУЛ, **2003**. — 285 с.
7. *Іванюта С.М.* Антикризове управління: Навч. посіб. — К. :Центр учбової літератури, **2007**.—288с.
8. *Кошкин В.И. и др.* Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров. — М. :ИНФРА–М, 2000. — 512 с.
9. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. — К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001.—580с.
10. *Маркіна І. А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Доцент, к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

11. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг-бизнес: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 336 с.
12. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор / Под ред. Кузнецов Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. — СПб., 2001. — С. 66–68.
13. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. авторов, Ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов С. И., и др. — Ростов-на-Дону, 2001. — С. 411–420.
14. *Скібіцький О. М.* Антикризисный менеджмент: Навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, **2009** — 568 с.
15. *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А. А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, **2005**. — 928 с.
16. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник / С. Я. Салиги та інші. — К.: ЦНЛ, **2005** — 240 с.
17. Хіт, Роберт. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. — К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. — 566 с.
18. *Черкасов В. В., Платонов С. В.* Третьяк. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — К. : Ваклер, Атлант, 1998. — 470 с.
19. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К. : МАУП, 2000. — 208 с.

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 8

Тема лекції № 8: Інновації в ситуаційному менеджменті

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ №13

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: інновація, нововведення, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, інноваційна позиція підприємства, інноваційно-господарський потенціал підприємства, методика оцінки інноваційно-господарського стану підприємства ПЕСТ-аналіз, матриця визначення інноваційно-господарського стану підприємства

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: визначення терміну «інновація» в ситуаційному менеджменті, сутність інноваційного потенціалу, інноваційного клімату та інноваційної позиції підприємства, їх ролі в ситуаційному менеджменті, фактори, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, значення процесу дифузії нововведень

мати навички та вміти: оцінювати інноваційний потенціал підприємства як основи здійснення ефективного ситуаційного менеджменту, здійснювати ПЕСТ-аналіз, визначати інноваційно-господарський стан підприємства, визначати інноваційну позицію підприємства

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Із позиції ситуаційного менеджменту інновація розглядається як засіб підвищення ефективності використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища, здатний забезпечити тривале виживання і розвиток відповідно до обраної мети та конкретної ситуації. Тому процес формування ефективного ситуаційного менеджменту залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства, його спроможності сприяти досягненню поставленої мети.

Доцільно познайомитися з поняттям інноваційна позиція підприємства як симбіозу інноваційного клімату та інноваційного потенціалу, який є сенс оцінювати за допомогою методики визначення інноваційно-господарського стану підприємства. Крім того, можливо розглянути рівень інноваційного потенціалу з позиції наступних груп факторів:

- 1) фактори власне інноваційного процесу як самостійного об'єкту управління;
- 2) фактори внутрішнього середовища;
- 3) фактори зовнішнього середовища. Разом з тим, слід акцентувати увагу на сутності та значенні «інновації» як заходу ситуаційного менеджменту. Для більш глибокого розкриття терміну «інновація» слід використовувати системний підхід з позиції цілеустановлення і розвитку. Це дасть можливість розглянути сутність, значення, види, процес та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації. Такі управлінські рішення є одним із ключових інструментів розробки і реалізації ефективного ситуаційного менеджменту на підприємстві. При всій різноманітності й унікальності управлінських рішень їх слід систематизувати з точки зору організації процесу підготовки та прийняття за ознаками:

- 1) предмет рішення (концептуальні, виконавчі);
 - 2) повторюваності (разові та ті, що повторюються);
 - 3) форми прийняття рішення (індивідуальні, колективні).
- Процес прийняття рішень складається з трьох самостійних фаз:
- 1) визначення проблеми рішення (збирання інформації, оцінка ситуації, формулювання проблеми);
 - 2) формування альтернатив рішення (формування критеріїв оцінки, визначення обмежень, генерування варіантів);
 - 3) прийняття і реалізація рішень (оцінка варіантів, прийняття рішень, контроль виконання).

Отже, інновацію в ситуаційному менеджменті розглядають як процес оновлення виробництва, апарату і методів управління.

1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Дослідження та аналіз процесів розвитку в різних сферах людської діяльності свідчать, що їх основою є різні нововведення, втілені в нові вироби чи послуги, технології, методи організації виробництва і збуту, тобто інновації. *Нововведення* — це виготовлення нового, невідомого споживачам, втілення невідомого в галузі методу або способу виробництва, в основі якого лежить нове наукове відкриття.

Загалом, з точки зору, менеджера інновація розглядається як засіб підвищення ефективності використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища, здатний забезпечити тривале виживання і розвиток відповідно до обраної мети.

Для вітчизняної економіки саме інновації й інноваційний розвиток є тією рушійною силою, яка спроможна забезпечити економічну незалежність України і подолання розриву з розвиненими державами за принципом «обганяти не доганяючи». Інноваційний розвиток ґрунтується на структурній перебудові галузей економіки, технологічному оновленні промисловості, вимагає негайних заходів, спрямованих на збереження її науково-технологічного потенціалу, забезпечення більш ефективного його використання для подолання кризових явищ у економічному та соціальному розвитку.

Така політика має тісно пов'язуватися з розробкою та запровадженням механізмів, спрямованих на підвищення результативності менеджменту, а розвиток сучасного виробництва — з якісно новими рішеннями. Тому особливої актуальності набувають питання більш глибокого вивчення шляхів та можливостей використання інноваційної діяльності як основи економічного зростання, пошук методів та інструментів її менеджменту в тих сферах господарювання, які є каталізатором розвитку інших.

Тобто, не йдучи шляхом, який інші вже пройшли, здобувши при цьому міцні позиції на світовому ринку, а шляхом світового розвитку, але своїм шляхом, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих сферах діяльності, де для цього є умови. Природно, цим процесом необхідно цілеспрямовано й ефективно управляти, не покладаючись на дію тільки ринкових регуляторів.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Утвердження інноваційної моделі розвитку, пристосованої до вітчизняних умов, стає сьогодні визначальним пріоритетом державної політики. При цьому *інноваційний розвиток* можна охарактеризувати як процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень.

Зростання ролі окремих суб'єктів господарської діяльності, необхідність їх цілеспрямованої взаємодії один з одним і зовнішнім середовищем у межах, окреслених методами державного і регіонального регулювання, висуває проблему формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком. Він повинен орієнтувати маркетингову, а через неї інноваційну, інвестиційну і виробничо-збутову діяльність суб'єктів господарювання на виявлення і всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, підтримуючи певний баланс зовнішніх і внутрішніх резервів розвитку для досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів.

Вирішення цієї проблеми дасть можливість трансформувати процеси стихійного інтуїтивного пошуку напрямів розвитку в науково обґрунтовані, перейти на інноваційний шлях розвитку, що сприятиме створенню в Україні умов стабілізації і зростання.

Відповідно до авторського підходу, в умовах нестабільності середовища господарювання консолідуючу функцію має відігравати ситуаційний менеджмент, що ґрунтується на інноваційній основі.

Ситуаційне управління на інноваційній базі потребує вирішення низки завдань в суміжних сферах діяльності суб'єкта господарювання, спрямованих на виявлення невідповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей його розвитку, пошук і обґрунтування шляхів їх приведення в гармонійну відповідність, що має на меті створення умов стійкого соціально-економічного розвитку як самого суб'єкта, так і суспільства в цілому. Суб'єкт господарської діяльності при цьому розглядається як адаптивна динамічна система ймовірнісного характеру, яка функціонує на ринку в рамках, окреслених методами державного і регіонального регулювання.

Отже, *інновації в ситуаційному менеджменті* — це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технологія, продукція або

послуги, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери, а також дозволяють запобігти або ліквідувати кризову ситуацію.

При цьому одним із головних завдань ситуаційного менеджменту є формування ринковоорієнтованих пріоритетів соціально-економічного розвитку організації на основі динамічного приведення відповідно до внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку суб'єктів господарювання шляхом постійного пошуку і реалізації нових способів і сфер використання їхнього потенціалу. А це потребує вміння оцінити інноваційної позиції підприємства.

2. ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянемо детально категорію «інноваційна позиція підприємства», від якої наряду залежить його успіх з позиції ситуаційного управління. Так, інноваційна позиція підприємства (Поз)- це інтегральний розгляд інноваційного потенціалу (Пот) та інноваційного клімату (Кл) за допомогою різних матриць:

$$\text{Поз} = \text{Пот} * (\text{Кл})^{1/2} \text{ або} \quad (8.1)$$

$$\text{Поз} = 0,5 (\text{Пот} + \text{Кл}) \quad (8.2)$$

Ефективність ситуаційного менеджменту залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства, тобто його можливостей у досягненні інноваційних цілей та успішного розв'язання евристичних ситуацій.

Використання інновацій заходів є джерелом отримання досить високого прибутку на довгострокову перспективу, підвищення конкурентних переваг, розв'язання кризових ситуацій та проблем життєздатності в цілому. Чим вищий рівень *інноваційного потенціалу організації* — ступеня її здатності до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, реалізації інноваційного проекту, програми, інноваційних перетворень, а також втілення нововведень, тим успішніше організація запобігає кризових ситуацій. Інноваційний потенціал підприємства визначається як технічними факторами, так і управлінськими.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

До них належать:

- 1) рівень розвитку виробництва, що склався;
- 2) стан механізму та системи управління;
- 3) тип та орієнтація організаційної структури;
- 4) тенденції економічної та інноваційної політики;
- 5) розуміння потреб змін та готовність персоналу до них.

Всі фактори, що визначають рівень інноваційного потенціала поділяються на три групи:

- 1) фактори інноваційного процесу як самостійного об'єкту управління;
- 2) фактори внутрішнього середовища;
- 3) фактори зовнішнього середовища [9, с. 239].

Перша група факторів являє собою сукупність власних внутрішніх можливостей *інноваційного процесу* — процесу перетворення наукового знання в інновацію як складної відособленої системи, що визначає розвиток підприємства. Тут в першу чергу виділяють такі елементи інноваційного процесу як формування цілей, розробка інноваційних рішень, проектів і програм.

Склад другої групи включає можливості самого підприємства, що виявляються в різних аспектах його фінансово-господарського стану, організаційної структури управління, організаційно-технічного рівня комунікаційної системи тощо. Його інноваційний потенціал підприємства визначається також розміром його ресурсів та напряму залежить від якості, професіоналізму та рівня кваліфікації управлінських кадрів.

На рівень розвитку інноваційного потенціалу впливають фактори, які надані в табл. 8.1.

Інноваційний потенціал обумовлений рівнем науково-технічного та управлінського потенціалу фахівців, про що свідчать характерні ознаки інноваційного підприємства:

- наявність спеціалізованої групи, що відповідає за створення нових ідей;
- пошук цією групою різноманітних джерел інформації, які пов'язані з новинками у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- використання творчої активності працівників;
- підтримання інноваційно-активних службовців на всіх рівнях за рахунок спеціальних бюджетних асигнувань;

Фактори, що впливають на рівень розвитку
інноваційного потенціалу [9, с.239]

Фактори, що сприяють розробці нововведень	Фактори, що не сприяють розробці нововведень
1. Збереження і розширення виробничої бази. 2. Скорочення витрат. 3. Реалізація потреб та пропозицій споживача. 4. Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців. 5. Імідж корпорації	1. Високі витрати, пов'язані з розробкою та втіленням нововведень. 2. Довгострокові періоди між розробкою нововведення та виходом виробу на ринок. 3. Велика невпевненість в успіху. 4. Непатентоспроможність нововведення 5. Труднощі у збереженні частки ринку 6. Відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів

– переважна кількість рішень щодо підбору та втілення нововведень здійснюється на колективній основі.

– наявність чіткої стратегії управління нововведеннями.

Рівень інноваційного потенціалу організації залежить також від минулого досвіду, умов функціонування підрозділів НДДКР, рівня виробництва, маркетингу. При цьому фахівці виділяють чотири різні, але взаємопов'язані рівні організаційного досвіду:

- 1) рівень зовнішнього оточення – умови, конкуренти, споживачі;
- 2) рівень власних дій організації-інноваційна стратегія, процедури, методи управління тощо;
- 3) рівень процесів і методів виявлення, визначення та розв'язання проблеми-культура, рівень знань, функціональна спеціалізація;
- 4) рівень організаційної свідомості, що об'єднує перші три.

При цьому слід зазначити, що інноваційний потенціал організації крім якостей НДДКР та технологічно-виробничого рівня розвитку організації, залежить від рівня організаційної свідомості управлінського персоналу.

Таким чином, інноваційний потенціал є складовою інноваційної позиції підприємства, яка тісно корелюється з результативністю ситуаційного менеджменту та напряду залежить від неї. Проте, існує

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ще одна складова, що впливає на кінцевий результат. Це *інноваційний клімат* — стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі.

Популярним методом дослідження інноваційного клімату є ПЕСТ-аналіз (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок — ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Приклади деяких з них представлені на рис. 8.1 [8, с.132–133].

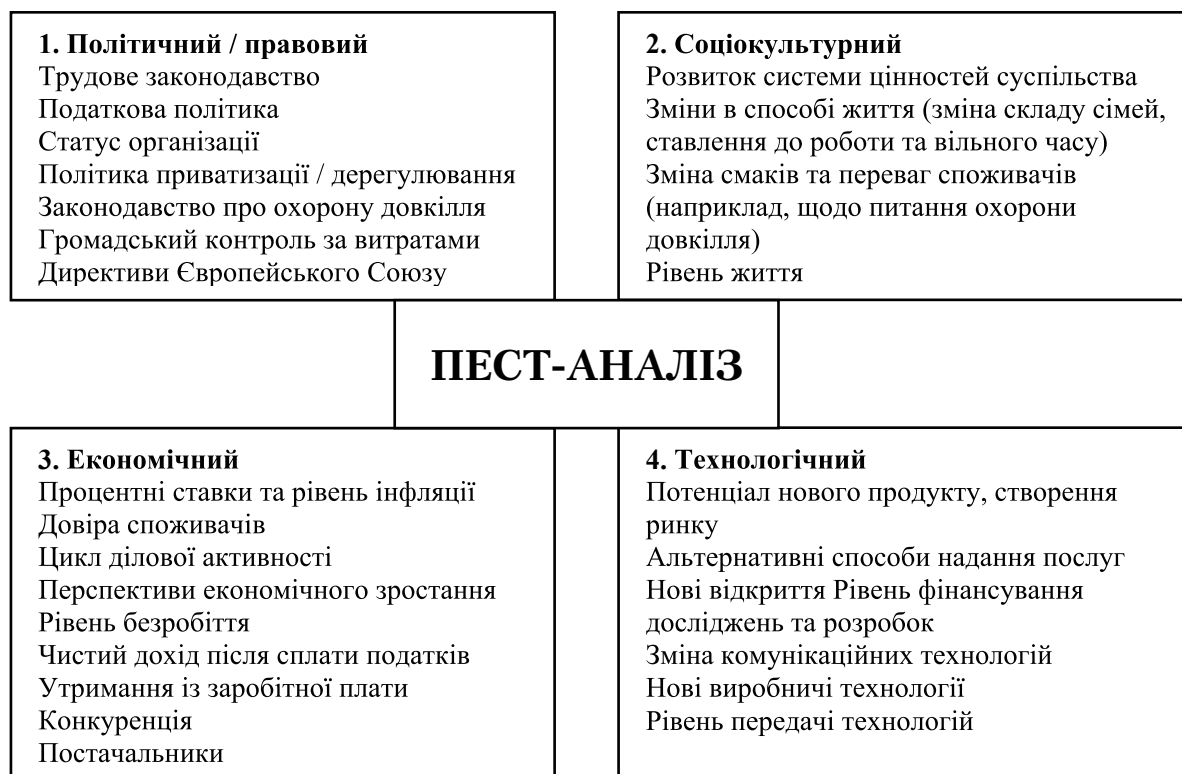


Рис. 8.1. Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу при оцінці інноваційного клімату організації

Чинники макросередовища по-різному впливають (залежно від розміру, форми і стадії зростання організації) на стратегію бізнесу. Причини і наслідки цих змін необхідно розглядати у зв'язку з їх впливом на конкурентне позиціонування.

Мета ПЕСТ-аналізу полягає не просто в складанні переліку чинників зовнішнього середовища, але й у використанні схеми з метою:

- виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища;

- концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації;
- врахування змін, що відбуваються у процесі розробки стратегій організації.

ПЕСТ-аналіз покликаний полегшити менеджерам оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію. Він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Статичний аналіз чинників зовнішнього середовища необхідно доповнювати динамічним, що дає змогу виявити тенденції його розвитку і визначити рівень можливих змін.

Вивчення економічних, політичних і соціокультурних чинників, що формують операційне середовище організації, — перший крок в аналізі навколишнього середовища. Особливу увагу слід звертати на чинники конкурентного середовища (мікросередовища), що впливають на здатність організації ефективно конкурувати на цільових ринках.

М. Портер пропонує декілька інструментів аналізу конкурентного середовища, зокрема, п'ятифакторну модель дослідження структури галузі, виділяючи в ній такі чинники.

Бар'єри на вході. Ці бар'єри перешкоджають проникненню на ринок нових організацій. До них належать: високі витрати входження (значні інвестиції в основний капітал, зазвичай в будівництво та устаткування); труднощі доступу до каналів розподілу, істотний вплив кривої досвіду; законодавство або державне регулювання (наприклад, монополія у сфері комунальних послуг, дотації для підтримання металургійної промисловості); унікальні характеристики товарів або послуг.

Відносна влада покупців. Вона незначна у тих випадках, коли ринок характеризується невеликою кількістю як покупців, так і альтернативних джерел пропозиції; коли вартість товарів, що купуються, становить незначну величину в загальних витратах виробництва продукту; коли відсутня загроза об'єднання покупців внаслідок високих, на їхню думку, цін товарів компаній-постачальників.

Відносна влада постачальників. Цей критерій не є важливим в ситуаціях: якщо пропозиція має фрагментарний характер; якщо витрати покупців на замовлення інших постачальників невеликі; якщо загроза об'єднання постачальників, які не отримали бажаної ціни, невисока; якщо організація-покупець купує значну частину продукції

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

постачальника, який в цьому випадку зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтом, а не в миттєвій вигоді.

Загроза субститутів. Така загроза може підірвати привабливість галузі, зокрема за рахунок обмеження таких ключових змінних, як ціна товару. В деяких випадках йдеться про пряму імітацію товарів або послуг компанії. Методи протидії загрозі товарів-замінників полягають у диференціюванні (наприклад, популярність торгової марки) або зниженні витрат. Водночас поява альтернативних товарів і послуг обумовлюється безперервністю технологічного розвитку (наприклад, телекомунікації). Отже, ризик морального зношування товарів або послуг неминучий. Але є вірогідність, що організація-покупець знайде замінники товарів чи послуг постачальників на нових ринках.

Рівень галузевої конкуренції. Високий рівень конкуренції зазвичай спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що поволі розширюються (розгортається напружена боротьба за частку ринку компанії); у галузях з високими постійними витратами або витратами входу (у багатьох галузях промисловості); незначними можливостями диференціювання (а отже, високою вірогідністю переходу споживачів від одного постачальника до іншого). М. Портер характеризує ступінь конкурентного суперництва як основну силу, що визначає прибутковість компанії, оскільки низький прибуток — незмінний супутник інтенсивної конкуренції.

Таким чином, аналіз структури галузі важливий у багатьох напрямках. Визначаючи природу та напрям дії основних сил конкурентного середовища, організації одержують можливість скористатися конкурентними перевагами, протистояти загрозам та розробляти адекватні зовнішньому середовищу стратегії.

Поєднання ПЕСТ-аналізу та дослідження галузі має гарантувати ідентифікацію основних чинників зовнішнього середовища і вивчення їх впливу на діяльність організації, привернути увагу до того, як коректування стратегії фірми позначиться на ситуації в економіці і, можливо, на зовнішньому середовищі загалом.

3. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінку інноваційно-господарського стану підприємства фахівцями рекомендовано проводити п'ятьма етапами (рис. 9.1).

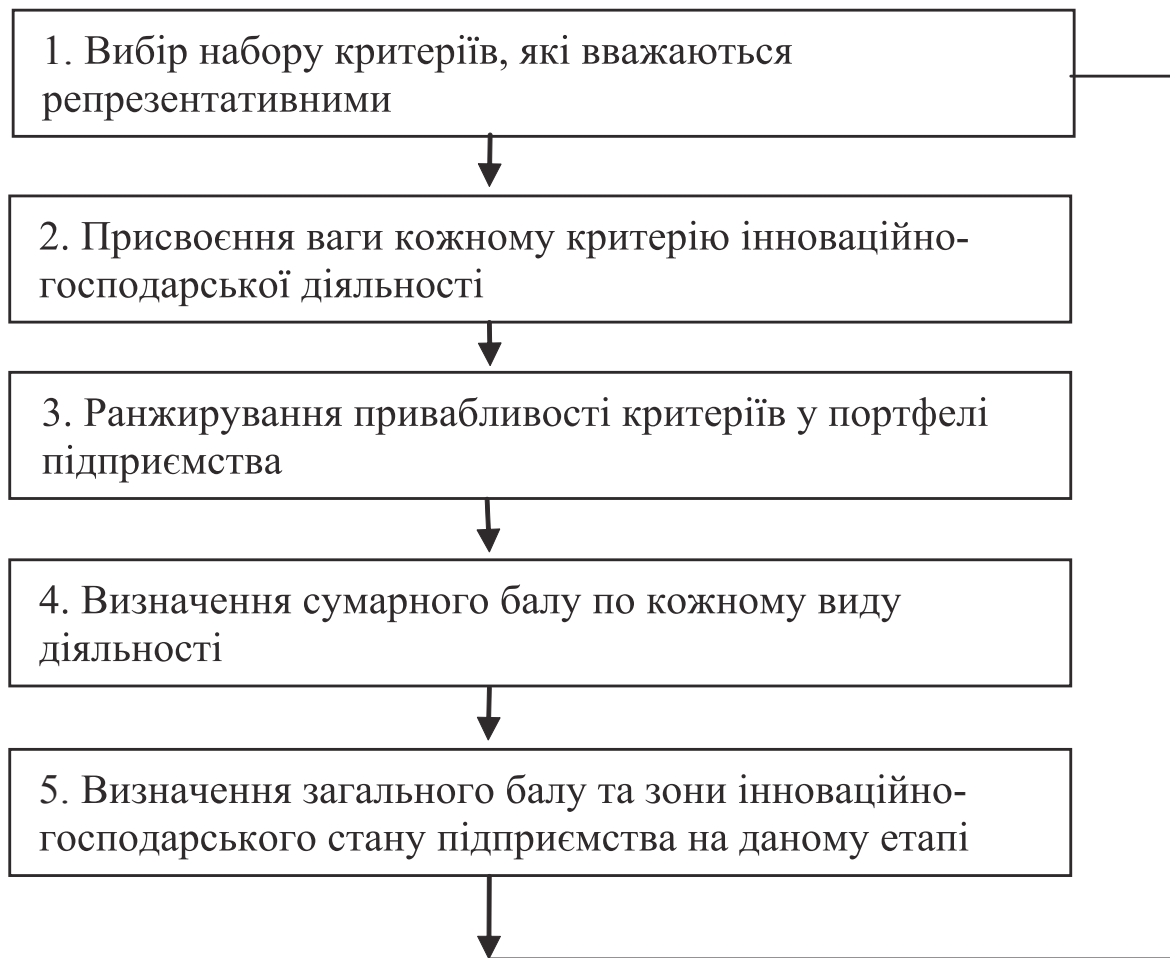


Рис. 8.2. Етапи оцінки інноваційно-господарського стану підприємства

Дамо детальну характеристику кожному з цих кроків.

Перший крок. Керівництво підприємства визначає перелік економічних показників (критеріїв), які можна вважати репрезентативними при дослідженні інноваційно-господарського стану підприємства:

1. Обсяг вкладень у розвиток n -го виду продукції (капіталовкладення в інновації).
2. Обсяг n -го виду експортної продукції.
3. Обсяг n -го виду оновленої продукції.
4. Темпи змін прибутковості підприємства за рахунок випуску продукції n -го виду.
5. Темпи змін економічної рентабельності за рахунок випуску продукції n -го виду.
6. Темпи змін реалізації продукції n -го виду.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

7. Забезпечення власним капіталом.

Критерії 1-3 стосуються оцінки інноваційної діяльності, а 4-7 — господарської діяльності підприємства. Критерії 4-7 загальноновизнані для характеристики діяльності підприємства, оскільки вони охоплюють практично всі важливі сфери його господарської діяльності. Перелік критеріїв 1-3 може змінюватися в залежності від стратегічних намірів підприємства.

Другий крок. Кожному критерію присвоюється вага відносно значимості для підприємства, яка визначається відповідно до формули:

$$Bi = \frac{\Pi i}{\sum_{j=1}^n \Pi j} \quad (8.3)$$
$$(i = 1, n),$$

де Πi — фактичне значення i -го економічного показника (критерію); Πj — значення економічних показників визначеного виду діяльності; n — кількість показників (критеріїв) інноваційної (господарської) діяльності.

Сума ваги повинна дорівнювати одиниці:

$$\sum_{i=1}^n Bi = 1 \quad (8.4)$$

Третій крок. Кожному з критеріїв дається оцінка ступеня його привабливості для підприємства. Керівництво ранжирує привабливість кожного з критеріїв у своєму портфелі по різних параметрам. Зазвичай, використовують шкалу привабливості, яка показує наскільки фактичне значення показника відповідає цілям підприємства. Критерії оцінюються експертним шляхом виходячи з цієї шкали. В залежності від того скільки показників є в наявності визначається і бальність оцінки. У нашому випадку трьома критеріями для оцінки інноваційного стану відповідає трибальна шкала: 1 — непривабливий, 2 — відносно привабливий; 3 — дуже привабливий. Рішення про ранжирування відображають цілі компанії.

Четвертий крок. Розраховується сумарний виважений бал для всіх критеріїв інноваційної діяльності: «вагу» перемножуємо на «бали» та підсумовується всі результати. Гіпотетичні приклади на-

ведені в табл. 3.1 та 3.2. Тобто оцінка інноваційної (господарської) діяльності здійснюється нами за формулою:

$$O = \sum_{i=1}^n (Bi \times Vi) \quad (8.5)$$

де O — оцінка інноваційної (господарської) діяльності (в балах)

Bi — кількість балів за i -тим критерієм.

Оцінка інноваційної та господарської діяльності здійснюється аналогічно.

Критерії 1–3 стосуються інноваційної діяльності підприємства, а 4–7 — господарської. Крім перерахованих доцільно використовувати *додаткові (загальні) критерії*, які дають змогу оцінити інші важливі аспекти діяльності підприємства:

1. Компетентність адміністрації.
2. Здатність до інноваційного типу мислення та адаптаційної мобільності.
3. Маркетингова стратегія.

Вага додаткових критеріїв визначається виходячи із суб'єктивних вимірювань особи, яка проводить дослідження, а потім додається до загальної оцінки інноваційно-господарського стану підприємства.

Виходячи з кількості базових стратегій інноваційної діяльності підприємства робочу зону для оцінки інноваційно-господарської діяльності запропоновано поділити на чотири класи. Зокрема критеріїв інноваційної діяльності:

- A — 3 бали (відмінна оцінка);
- B — 2 бали (добра оцінка);
- C — 1 бал (задовільна оцінка);
- D — 0 балів (незадовільна оцінка).

Для критеріїв господарської діяльності:

- A — 4 бали (відмінна оцінка);
- B — 3 бали (добра оцінка);
- C — 2 бали (задовільна оцінка);
- D — 1 бал (незадовільна оцінка).

Для додаткових критеріїв:

- A — 2 бали (відмінна оцінка)
- B — 1 бал (добра оцінка)
- C — 0 балів (задовільна оцінка)

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

D — -1 бал (незадовільна оцінка)

Наприклад, для критерію «Компетентність адміністрації»

A. Досвідчене керівництво, динамізм і оперативність у роботі.

B. Достатній досвід керівництва, значна ділова активність.

C. Певна пасивність керівництва.

D. Жодне з перерахованих.

При цьому слід додати, що загальна сума всіх додаткових критеріїв не повинна перевищувати трьох балів.

При дослідженні діяльності підприємства та виборі його відповідної стратегії у зарубіжній практиці широко застосовують різні матриці, які допомагають спрогнозувати «шлях» на найближчі роки, намітити допустимий ризик і виявити межу можливостей фірми. Отже, для з'ясування цих питань корисною може стати розроблена нами матриця визначення (діагностики) інноваційно-господарського стану підприємства (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Матриця визначення (діагностики) інноваційно-господарського стану підприємства

П'ятий крок: визначення квадрату матриці, в якому перебуває підприємство. Для цього складають отримані підприємством оцінки за інноваційну та господарську діяльність і визначають результат інноваційно-господарської діяльності за шкалою:

Група 1 (криза)	4.00–5.99 бала
Група 2 (нестійка рівновага)	6.00–7.49 бала
Група 3 (стійка рівновага)	7.5–8.99 бала
Група 4 (успіх)	9.00–10.00 балів

При цьому отриманий результат має бути скоригований з урахуванням додаткових критеріїв. Виконання запропонованих кроків дає аналітику можливість поставити діагноз діяльності підприємства, а також з'ясувати зміст заходів, яких необхідно вжити для поліпшення існуючого становища (переходу у вищий квадрат матриці) та вибрати відповідну стратегію поведінки.

Залежно від результату інноваційно-господарської діяльності у матриці виділено чотири зони інноваційно-господарських можливостей, які дозволяють здійснювати аналіз та виявляти загальні тенденції розвитку підприємства. Розглянемо їх.

Зона 1. Кризовий стан підприємства, викликаний серйозними прорахунками в управлінні, відсутністю загальної його стратегії інноваційному розвитку підприємства. Перехід до другої зони інноваційних можливостей відбудеться при умові розробки комплексної системи інноваційно-господарського оздоровлення, пошуку перспективних ринків збуту продукції, нових форм та методів управління, поліпшення матеріально-технічного забезпечення.

Зона 2. Не зовсім успішна інноваційно-господарська діяльність — диспропорція у розвитку (бурхлива господарська діяльність на шкоду інноваційній і навпаки). Можливо, підприємство змушене зазнавати відчутних витрат внаслідок невдало обраної стратегії і тактики (криза інноваційної діяльності) або продукція підприємства втрачає конкурентоспроможність, що призводить до звуження ринків її збуту (криза господарської діяльності). У першому випадку підприємство повинне вдосконалювати управління інноваційною діяльністю, а в другому — переорієнтувати виробництво, створити ефективну маркетингову стратегію, яка допоможе завоювати нові сегменти ринку збуту продукції. Невжиття відповідних заходів може призвести до переходу у нижні квадрати матриці.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зона 3. Незначні труднощі в інноваційно-господарській діяльності, які найімовірніше виникли через десинхронізацію роботи підприємства з постачальниками сировини і споживачів кінцевої продукції, що вплинуло на збільшення суми дебіторської та кредиторської заборгованості.

Зона 4. Успішна діяльність в усіх сферах.

Детальніші результати досліджень підприємства можливо отримати аналізуючи кожен квадрат матриці, в який потрапило підприємство. Тут необхідно більше приділити уваги співвідношенню оцінок, отриманих за інноваційну та господарську діяльність, оскільки це допоможе уточнити поставлений діагноз і визначити, яка із сторін діяльності — інноваційна чи господарська — є успішною (чи невдалою) та з яких причин. Таким чином, застосування рекомендованої методики у практиці діяльності вітчизняних підприємств дозволить правильно оцінити інноваційно-господарський стан та підвищити ефективність ситуаційного менеджменту взагалі.

Ключові слова:

- дифузія,
- інновація в ситуаційному менеджменті,
- інноватор,
- інноваційна діяльність,
- інноваційний потенціал,
- інноваційний клімат,
- інноваційний процес в ситуаційному менеджменті,
- суб'єкти інноваційної діяльності,
- управління інноваційним процесом.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40–IV. // <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433–IV від 16.01.2003 // http://www.nbuv.gov.ua/law/03_idu.html
3. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. № 143–V. // <http://www.balance.ua/news/detail>
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 12 січня 2006 року N3333 // <http://www.pir.dp.ua/uploads/ZakonUkrain.doc>
5. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид.2-е виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
6. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
7. *Василенко В. О., Шматько В. Г.* Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. За редакцією В. О. Василенка — Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2005. — 440 с.
8. *Монастирський Г. Л.* Теорія організації: Навч. посіб. — К: Знання, 2008. — 319 с.

ДОДАТКОВА

9. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА–М, 2000–432с.
10. *Алимов О. М., Бочарова Н. П., Дразжан Н. Г., Черванев Д. М.* Управление инновационным циклом. — К. : Наукова думка, 1993. — 256 с.
11. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
12. Інноваційний розвиток промисловості України/ О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та інші; Під ред. проф. О. І. Волкова. — К. : КНТ, 2006. — 648 с.
 13. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. — 2-е вид., перероб і доп.-Суми: ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. — 324 с.
 14. Управление инновациями: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Гунин В. Н. Модуль 7. — М. : ИНФРА — М, 2000. — 272с.
 15. *Маркіна І.А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Доцент, к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
 16. *Микитюк П. П.* Інноваційний менеджмент. Навч. посібник — К. : ЦНЛ, 2007. — 400 с.
 17. *Михайлова Л. І.* Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / Л. І. Михайлова; С. І. Турчіна. — К. : ЦУЛ, 2007, — 248 с.
 18. *Малицкий Б. А., Попович А. С., Оноприенко М. В.* Обоснование системы научно-технологических и инновационных приоритетов на основе «форсайтных» исследований. — К. : Фенікс, 2008. — 91 с.
 19. *Ланко Олена.* Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. — К. : ІЕП НАПУ, 1999. — 254 с.
 20. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие / Под ред. П. Н. Завлина и др. — М. :ОАО «НПО» Издательство «Экономика», 2000. — 475 с.
 21. *Стадник В. В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В. В. Стадник. — К. : Академвидав, 2006. — 464 с. — (Альма-матер).
 22. *Туган-Барановський М.І.* Особистість, творча спадщина і сучасність //Під ред. Шубіна О. О., Садкова А. А. — Донецьк: Каштан, 2007. — 356 с.
 23. *Туган-Барановский М. И.* Экономические очерки. — М. : РОССПЕП, 1998. — 528 с.
 24. *Фахутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. — М. :ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.— 600 с.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 9. РИЗИКИ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 9

Тема лекції № 9: Ризики в ситуаційному менеджменті

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ №14

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: ризик у ситуаційному менеджменті, класифікація управлінських ризиків, управління ризиком у кризових ситуаціях, методи зниження ризику в діяльності підприємства

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність ризику в ситуаційному менеджменті, природа та класифікація управлінських ризиків, процес управління ризиком у кризових ситуаціях, основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства.

мати навички та вміти: класифікувати управлінські ризики, правильно обирати методи та способи уникнення ризику, формувати процес управління ризиком у кризових ситуаціях, реалізовувати ризик-тейкера

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розглядаючи сутність ризику, рекомендовано дотримуватися точки зору, що ризик — це ситуативна характеристика діяльності, яка полягає в невизначеності її джерел та можливих наслідків у разі невдачі. Слід розглянути поняття ризику як міри, як дії і як ситуації. За основу тлумачення даного терміну використовують словник Вебстера, де ризик визначається як «небезпека, можливість втрати».

При класифікації ризиків є сенс розділити їх на підприємницькі (ринкові, фінансові, інвестиційні) та чисті, або виробничі (пожежі, збитки при транспортуванні, вихід з ладу обладнання). Подальший розгляд ризиків дозволяє класифікувати їх за:

- 1) джерелом виникнення (господарський ризик, пов'язаний з особою, обумовлений природними факторами);
- 2) станом організації (динамічний та статичний);
- 3) природою (комерційні та політичні). Рекомендовано розглянути більш детально наступні види ризиків:
 - ризик виробленої продукції, яка не знайшла попиту;
 - ризик невиконання господарських угод (контрактів);
 - ризик посилення конкуренції;
 - ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів;
 - ризик втрати майна підприємства.

Щодо основних шляхів і методів зниження ризику в діяльності підприємства, то їх слід розглядати у двох напрямках:

- 1) запобігання появі можливих ризиків;
- 2) зниження впливу ризику, якому неможливо запобігти, на результати виробничо-господарської діяльності.

До методів зниження ризиків слід віднести самострахування та передачу (трансфер) ризику. При трансфері ризиків необхідним є розгляд таких типів контрактів:

- а) будівельні контракти;
- б) оренда;
- в) контракти на зберігання і перевезення вантажів;
- г) контракти продажу, обслуговування і збуту;
- д) договір факторингу;
- з) біржові контракти.

1. СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО РИЗИКУ ЯК СИТУАТИВНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ

В умовах командно-адміністративної економіки всі звикли до того, що економічне середовище формується «зверху» у вигляді набору правил і норм. Звичайно, жорстка система централізованих наказів та розпоряджень сковувала ініціативу, придушувала інтерес і творчі начала. Проте, як вважають деякі фахівці, вона вносила явну чи вдавану чіткість, забезпечувала нав'язаний зверху порядок. Хоча б не з повною впевненістю, але можна було передбачати обсяги виробництва, постачань, продажу, рівень цін і, відповідно, результати — прибутки, доходи.

При відсутності альтернатив, можливостей вибору, там, де може бути прийняте тільки одне рішення, ризик або практично відсутній, або мінімальний. Однак ризик багаторазово зростає в умовах нестабільності, мінливості середовища, у якому здійснюється господарська діяльність. Жодні, навіть найкращі прогнози, не в змозі повністю виключити невизначеність ринку (це стихія). А де невпевненість та випадковість — там не обминути ризику. Отже, поза залежністю від бажання людей, освоюючи підприємництво, доводиться мати справу з невизначеністю, яку не можна встановити заздалегідь [1].

Отже, звідси важливе правило поведінки підприємця: не уникати ділового ризику, а передбачати його, прагнути знизити до можливо найнижчого рівня. Тому, перш за все, доцільно визначити, що собою являє ризик і в чому полягає його сутність.

Ризик існує в будь-якій сфері людської діяльності, що пов'язано з більшістю умов і факторів, які впливають на позитивний наслідок прийнятих людьми рішень. Виникнення інтересу до прояву ризику в діяльності підприємств пов'язані з проведенням економічної реформи. Тому у нашій країні поняття ризику виникло у 90-х роках ХХст.

Діловий ризик має самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова недостатньої теорії й практики управління, особливо якщо врахувати вивченість цієї серйозної проблеми. Перелік джерел з питань управління в ситуації ризику у вітчизняній літературі не великий, фундаментальні дослідження майже відсутні.

Сьогодні відсутнє єдине поняття сутності ділового ризику. Це пояснюється багатоаспектністю цього явища, практично повним ігноруванням його нашим законодавством, недостатнім ура-

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

хуванням в реальній економічній практиці і управлінській діяльності. Крім того, ризик — складне явище, яке має багато неспівпадаючих, а іноді протилежних реальних основ. Це обумовлює можливість існування більшості визначень та поняття ризику з різних точок зору. Згідно словника С. І. Ожогова, «*ризик*» визначається як можлива небезпека, діяльність на удачу з надією на успіх. У словнику Вебстера «ризик» — це небезпека, можливість збитку чи втрати. Отже, ризик відноситься до можливості настання будь-якої несприятливої події. *Ризик* (за визначенням В. Я. Боброва) — це можливі збитки або недоотримання доходів порівняно з варіантом передбаченого проектом, програмою, планом або прогнозом. *Ризик* (за визначенням В. В. Вітлінського та О. Г. Наконечного) — є вартісним вираженням імовірної події, що може привести до збитків і виникає через відхилення фактичних даних від оціночних щодо нинішнього стану й майбутнього розвитку системи. *Ризик* (за визначенням П. Г. Грабового) — це ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення втрат у результаті здійснення певної виробничої, фінансової або іншої діяльності.

Водночас доцільно розглянути окремі підходи визначення і поняття ризику.

Ризик у психології може означати «звернення до діяльності при відсутності упевненості у досягненні її vtnb». Також під ризиком мається на увазі дія, спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язано для людини з елементами небезпеки, загрозою втрати, невдачі (програш, травма, хвороба, смерть тощо).

З точки зору **економічної категорії**, ризик передбачає втрати, імовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (недостатності інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можна лише при діях, які піддаються ризику, що частіше за все пов'язані з інноваційною діяльністю. Ризик — це дія, яка здійснюється в надії на щасливий результат по принципу «пощастить — не пощастить». Звичайно, ризику можна уникнути, тобто просто ухилитися від заходу, пов'язаного з ризиком. Проте для підприємця це означає відмову від можливості прибутку.

Будь-яка управлінська діяльність в той чи іншій мірі має ризиковий характер, що обумовлено як багатофакторною динамікою об'єкта

управління і його зовнішнього оточення, так і роллю людського фактора у процесі взаємодії. Поняття ризик також має багатофакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як «невизначеність», «імовірність», «умови невизначеності», «умови ризику».

Згідно **математичним** визначенням, невизначеність виявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, імовірність яких невідома. Ризик має місце, коли дія приводить до набору альтернатив, причому імовірність здійснення кожної з них відома. Звідси ризик є невизначеністю. Поняття «ризик» і «невизначеність», широко використовуються в теорії ігор і динамічному програмуванні, в економіці, політиці, теорії управління і менеджменту, в області права і страхування.

В **менеджменті** поняття «ризик» пов'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності. Наприклад, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації чи втрат та з імовірністю нейтралізації факторів невизначеності й збільшенням прибутку.

Ризик виявляється у процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і виступає одним із кінцевих варіантів управління.

Отже, в ситуаційному менеджменті ризик (від іспанської-*Risko*, прямовисна скеля) — це *погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень відповідно до ситуації; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.*

У практиці менеджменту використовується наступні характеристики ризику:

- *розмір імовірної втрати*, або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;
- *імовірність ризику* — ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Інакше кажучи, кожен вид ризику має нижнє і верхнє (від 0 до 1) границі імовірності;

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- *рівень ризику* — відношення величини втрати до затрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється по величині від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;
- *ступінь ризику* — якісна величина ризику та його імовірності. Розрізняють ступені: високу, середню, низьку і нульову;
- *прийнятність ризику* — імовірність втрат та ймовірність того, що ці втрати не перевищать певного рівня;
- *правомірність ризику* — імовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

В кризових умовах підприємству велику ймовірність виявитися банкрутом, у зв'язку з чим персоналу необхідно уміння в ризик-ситуаціях, з однієї сторони, уникати невиправданих втрат, з іншої — діяти сміливо та ініціативно. Менеджер повинен уміти ризикувати, тобто зважено, не перебільшуючи небезпеки, досягти намічених цілей, звісно, при дотриманні меж правомірності ризику.

Під час аналізу ризикової ситуації та розробці рішень передусім слід з'ясувати, з якими видами ризиків має справу менеджер в процесі управління. Ця проблема розв'язується переважно на основі методологічної систематизації ризиків і їх класифікації, яка відображає багатфакторну природу ризику.

Таким чином, поєднання цих підходів створює передумови для того, щоб розглядати *ризик як ситуативну характеристику діяльності*, яка включає невизначеність результату та можливі несприятливі події у разі невдачі.

2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РИЗИКІВ

Під класифікацією ризиків розуміють їх розподіл на окремі групи за певними ознаками для досягнення визначених цілей. Класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце кожного ризику в їх загальній системі. Вона створює можливість для ефективного застосування відповідних методів і заходів управління ризиком. Кожному ризику відповідає свій метод управління ним.

Ризики класифікують за такими ознаками:

- 1) за призначенням ризику:
 - ризик, який передбачає втрати;
 - ризик, який передбачає вигоду;

2) за видом небезпеки:

- природні ризики — не залежать від діяльності людини, пов'язані з проявами стихійних сил природи;
- техногенні ризики — спричинюються господарською діяльністю людини;
- змішані ризики — події природного характеру або внаслідок діяльності людини.

3) за рівнем:

- міжнародний;
- макроекономічний;
- регіональний.

4) за характером діяльності:

- *виробничі ризики* — ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів, і перш за все, із загибеллю чи пошкодженням основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт і т.ін.), а також ризики, пов'язані із впровадженням в виробництво нової техніки та технології;
- *маркетинговий ризик* виражається у втраті частки ринку, у зниженні об'єму продаж і розміру прибутку, а також в величині імовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростанні цін на енергоносії, підвищенні процентних ставок по кредитах;
- *фінансові і комерційні ризики* — виникають в галузях управління фінансами і взаємовідносинами торгових партнерів у процесі укладання договорів. Серед *фінансових* виділяють: процентний, кредитний, валютний, ліквідності, ринковий, інфляційний та інші ризики. Так, наприклад, навіть компанії, які не діють на міжнародних ринках, піддаються ризику, пов'язаному з валютними операціями, оскільки їх внутрішні ринки збуту можуть бути переорієнтовані на іноземних постачальників. Так, «Лукойл» є концерном, який всі свої операції проводить на території Росії в рубльовому вираженні. При зміні курсу рубля відносно інших валют нафта з Персидської точки може стати більш привабливою для багатьох її споживачів.

До *комерційних* ризиків можна віднести: ризики, пов'язані з реалізацією товарів на ринку, перевозкою багажів; транспортні ризики,

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

пов'язані з прийманням товару покупцем, платоспроможністю покупця; ризики, пов'язані з коливаннями валютного курсу.

- *інвестиційні ризики* — виникають при вкладенні інвесторами коштів з метою отримання прибутку. Наприклад, ризик вкладення коштів в проект пов'язаний з невизначеністю його реалізації в зв'язку з неповнотою вихідних даних про умови реалізації, величину витрат і результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юнктури ринку), а також із впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру.
 - *промислові ризики* — характерні для промислової діяльності підприємства;
 - *професійні ризики* — пов'язані з виконанням професійних обов'язків.
- 5) *за об'єктами ризику* (прийнято у страховій справі):
- майновий ризик (у тому числі ризик настання відповідальності) — ризики, пов'язані з імовірністю втрат майна громадянина — підприємця внаслідок крадіжки, диверсії, халатності, перенапруження технічної і технологічної систем;
 - ризик заподіяння шкоди здоров'ю і життю громадян
- 6) *за часом виникнення*:
- короткострокові;
 - постійні
- 7) *за часом дії*:
- ретроспективні (діють у минулому);
 - поточні;
 - перспективні;
- 8) *за характером наслідків*:
- чисті ризики — можливість отримання позитивного або негативного результату (екологічні, політичні, транспортні, майнові);
 - спекулятивні — можливість отримання як позитивного, так і негативного результату.
- 9) *за ступенем ризику*:
- допустимий ризик — загроза втрати прибутку від реалізації проекту. При цьому збитки можливі, але не перевищують очікуваного прибутку;

- критичний ризик — небезпека збитків у розмірі витрат на здійснення проекту, що перевищують величину очікуваного прибутку;
- катастрофічний ризик — небезпека збитків у розмірі всього майна підприємства. Такий ризик може привести до краху, банкрутства підприємця і розпродажу майна. До категорії катастрофічного ризику слід відносити ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф.

Ризик містить всяке рішення, при виборі якого існує можливість і необхідність оцінювати імовірність удачі, неспіху і відхилення від поставленої мети.

Оцінка конкретного виду ризику допускає як визначення фінансового стану, реальності окремого рішення чи проекту в цілому, так і вкладення коштів у даний проект. Для практичного застосування така схема організації робіт вимагає деталізації.

Серед ризиків, найбільш стійко повторюваних у діяльності підприємства, слід відмітити:

- ризик, пов'язаний з нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні;
- ризик зниження економічного потенціалу;
- ризик зниження наукового та інноваційного потенціалу;
- ризик втрати кадрового потенціалу;
- ризик майнової шкоди внаслідок порушення договірних зобов'язань та інших причин;
- ризик втрати престижу організації;
- ризик втрати доходів через злочинні дії третіх осіб;
- ризик зміни вартості факторів виробництва;
- ризик втрати керованості;
- ризик зниження якості продукції та послуг;
- ризик зміни зовнішньоекономічних факторів.

Тому діловий ризик в бізнесі та підприємстві — це головна проблема більшості фірм і компаній в умовах ринкової економіки. І сьогодні до неї виявляють значний інтерес, і вона має цілком самостійне теоретичне і прикладне значення, як важлива складова теорії й практики управління, менеджменту, особливо якщо врахувати недостатню її вивченість.

Необхідно зрозуміти, що для будь-якого бізнесу важливо не уникати ризику, а передбачати і знижувати його до мінімуму; особливо-го значення цей факт набуває під час роботи з підприємницьким ризиком.

3. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

В межах управлінського ризику виділяють особливий вид ризику — підприємницький.

Під *господарським (підприємницьким) ризиком* слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів. Виходячи з даного визначення, господарський ризик — це явище, ознака і властивість діяльності, а не тільки поняття [3].

Причини, що зумовлюють підприємницький ризик, можна згрупувати за сферою прояву:

- 1) внутрішні:
 - недоліки у системі управління;
 - недоліки організації процесу виробництва;
- 2) зовнішні:
 - поведінка контрагентів;
 - похибки у визначенні попиту;
 - природно-кліматичні умови;
 - зміни ринкової кон'юнктури;
 - зміни економічних факторів;
 - політичні.

Підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходу в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів.

Іншими словами ризик — це погроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат, понад передбачені прогнозом, програмою його дій або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Таким чином, зниження величини передбачуваного доходу, так звана упущена вигода, також входить у категорії ризику. При визначенні суті підприємницького ризику необхідно розрізняти понят-

тя: «витрата», «збитки», «втрати». Будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з витратами, втратами, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і являють собою додаткові витрати понад намічені. Збитки, втрати, як відомо, не плануються заздалегідь, хоча в деяких випадках передбачаються як потенційно можливі.

Щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, обумовлених розвитком подій за непередбаченим варіантом, треба насамперед знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх чи виміряти як ймовірні прогностні величини. При цьому, природно, бажано оцінити кожний із видів втрат у кількісному вираженні і вміти звести їх воєдино, що не завжди вдається зробити.

У підприємницькій діяльності виділяють такі *види втрат*:

1. *Матеріальні втрати* — додаткові затрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом чи планом, або прямі втрати майна, продукції, енергії, тощо.
2. *Трудові втрати* — втрати робочого часу, спричинені випадковими непередбаченими обставинами.
3. *Фінансові втрати* — прямий грошовий збиток, пов'язаний із:
 - непередбаченими платежами (виплата штрафів, додаткових податків);
 - втратою грошових коштів;
 - недоотриманням коштів із передбачених джерел (при неповерненні боргів, зниження ринкових цін на продукцію, що реалізується; не оплата покупцями реалізованої продукції);
 - макроекономічними змінами (інфляція, зміна валютного курсу тощо).
4. *Втрати часу*. На практиці процес прийняття рішень обумовлюється втратами, які виникають внаслідок передчасного прийняття рішень або рішень із запізненням. Таким чином, втрати часу викликаються несвоєчасністю рішення, а також якщо процес реалізації такого рішення відбувається повільніше ніж це передбачалося.
5. *Спеціальні втрати* — втрати, які проявляються у вигляді заподіяння шкоди здоров'ю та життю людей, оточуючому середовищу, престижу підприємця або виникають внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

За видами діяльності розрізняють такі види втрат:

- втрати у виробничому підприємстві;
- втрати у комерційному підприємстві;
- втрати у фінансовому підприємстві.

Розуміння природи втрат у господарській практиці дозволить найбільш повно оцінити негативний вплив на результати такої діяльності будь — якого ризикованого рішення та підвищить ефективність процесу управління ризиком на підприємстві як ситуативної характеристики його діяльності.

Таким чином, вивчення цього питання не виключає ділового ризику в підприємницькій діяльності, але робить цей ризик передбачуваним та управляємим.

4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління ризиками — це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоди її діяльності.

Мета управління ризиками — виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

З цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику, визначати його джерело фактор, імовірність та передбачати наслідки.

Управління ризиком можна розглянути на методологічній основі процесу розробки і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення при відомій імовірності досягнення результату. При цьому функції управління ризиком повинні виконувати на відповідному рівні всі підрозділи фірми.

Наприклад, в управлінні ризиком

- бухгалтерія виконує функцію допомоги в розробці бюджету;
- відділ маркетингу — робить прогноз небезпечних властивостей продукції;
- відділ кадрів — займається питаннями праці, інструктує та навчає персонал, оформляє компенсації і т.ін. [1].

Серед способів усунення ризиків фахівці виокремлюють:

- уникнення ризику — ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком
- утримання ризику — залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальність
- передача ризику — це означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії
- зниження ступеня ризику — зменшення імовірності та обсягу втрат

В. О. Василенко диференціює *основні заходи зниження ризику* наступним чином[2]:

- 1) *диверсифікація* — процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує імовірність отримання їм середнього доходу в п'ять разів, і відповідно, в п'ять разів знижує ступінь ризику. Так, наприклад, промислові організації у складі фінансово-промислових груп (ФПГ) купляють акції банку, тим самим захищаючи свої активи і отримуючи пільги за кредитами. Банківська структура у складі ФПГ скуповуючи акції промислових організацій, тим самим спонукає їх розвиток і здійснює контроль за їх діяльністю. Тут мова повинна йти про ефективне використання договірних прав, дотримання прийнятих зобов'язань перед партнером, формування відносин довіри і надійності;
- 2) *здобування додаткової інформації* (більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним). Використовується новий погляд на відношення з конкурентами. Великі компанії, наприклад автомобільні корпорації США Ford, Chrysler, General Motors, приходять до взаємовигідного співробітництва та інтеграції в автомобільному бізнесі. В Росії подібний процес відбувається між крупними корпораціями паливно-енергетичного та нафтогазового комплексів. Інформація про потенційного партнера,

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

конкурента чи клієнта повинна містити відомості про можливі ризики у взаємовідносинах. У закордонній практиці така інформація міститься в бізнес-довідках, які пропонуються ринком інформаційних послуг;

- 3) *лімітування* — встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами — для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;
- 4) *самострахування* — підприємець віддає перевагу підстрахуванню самого себе, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику; головне завдання самострахування складається в оперативному подоланні тимчасових перешкод фінансово-комерційної діяльності;
- 5) *страхування* — захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків. Страхування являє собою економічну категорію, сутність якої складається в розподілі збитків між усіма учасниками страхування. Страхування виконує чотири функції: ризикову, запобіжну, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування у зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням запобіжної функції являється фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів по зменшенню страхового ризику. Зміст функції заощадження складається в тому, що за допомогою страхування зберігаються кошти. Контролююча функція виражається в контролі за чітко цільовим формуванням і використанням коштів страхового фонду. Отже, не буває підприємництва без ризику. Найбільший прибуток приносять ринкові операції з високим ступенем ризику. Проте в усьому має бути міра. Ризик обов'язково має бути розрахований. Головна мета менеджменту — досягти максимального ступеня ке-

рованості ризиком. Тому особливу увагу приділяється постійному удосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях.

Управлінський ризик як багатофакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні і правові параметри [4].

Виділяють наступні стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

- 1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих факторів, прояв яких залежить відмінливих умов;
- 2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);
- 3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка надається за всіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;
- 4) *прийняття рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним ймовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.
- 5) *організація і реалізація* включають види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і коректування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера — головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат [3, с. 87–88].

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій, а також орієнтується на *критерії вибору ризик-рішення*, що передбачають розробку меж ризику і динаміку зміни втрат залежно від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо.

Отже, розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування й інші можливості захисту від ризику розглядаються в ситуаційному менеджменті як необхідні умови формування і реалізації ризик-рішень та використовуються, у тій чи іншій мірі, при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Ключові терміни:

- ризик,
- розмір імовірної втрати,
- імовірність ризику,
- рівень ризику,
- ступінь ризику,
- ризик-рішення,
- лімітування,
- страхування,
- диверсифікація,
- самострахування,
- методи зниження ризику,
- управлінський ризик.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ТЕСТ

«ЧИ СХИЛЬНІ ВИ ДО РИЗИКУ»

1. Я б скоріше ризикнув почати власну справу, ніж працювати на будь-кого ще.
2. Ніколи не піду на таку роботу, де багато відряджень.
3. Якби я почав грати, то ніколи не робив би малих ставок.
4. Мені подобається поліпшувати своє життя за допомогою ідей.
5. Ніколи не кину роботу, не будучи впевненим, що є інша.
6. Я не схильний піти на ризик тільки для того, щоб розширити свій кругозір.
7. Знаючи, що якась конкретна справа може скінчитися невдачею, я не вкладав би у неї коштів, навіть знаючи, що прибуток (виграш) може бути великий.
8. Не хотів би випробувати в житті якнайбільше.
9. Не відчуваю особливої потреби у збуджуючих подіях.
10. Не маю великої енергії.
11. Я можу легко народжувати безліч прибуткових ідей.
12. Я б ніколи не бився б об заклад на суму, якої зараз не маю.
13. Мені подобається пропонувати нові ідеї чи концепції, коли реакція на них мого начальника непередбачувана й непрозора.
14. Я готовий брати участь лише в таких угодах, які для мене є достатньо зрозумілими й певними.
15. Менш надійна робота з великим доходом мене приваблює більше, ніж надійна із середнім.
16. Я не дуже незалежної вдачі.

Відповіді до тесту на схильність до ризику

Якщо Ви відповіли «так» на пункти 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13, 15, дайте кожній відповіді по одному балу;

Якщо Ви відповіли «ні» на пункти 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 16, дайте кожній відповіді по одному балу;

Якщо сума балів менше 8, скоріше за все Ви схильні до ризику. **Якщо** сума балів від 8 до 13 — Вас з більшою ймовірністю щодо успіху можна навчити ризик-тейкерству. **Якщо** сума балів 13 і більше — Ви скоріше за все схильні до підприємницького ризику та маєте певні риси ризик-тейкера.

НАВЧАЛЬНЕ ОПОВІДАННЯ

«ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ»

Я розповім вам коротку притчу, що, можливо, передасть суть успіху у грі бізнес-шляхів. Уявіть собі: восьма година, ранку, понеділок. Збирається команда міжнародної компанії на чолі з її стареньким керівником, який десятками років успішно управляє нею. На нараді в їхній залі з'являється ангел. Вперше ангел явився команді й звернувся до керівника: «Я сьогодні маю для тебе дуже погану і дуже добру новину. Погана новина — ти переходиш у вічність за два тижні, а добра новина — ти був не тільки відомим підприємцем, а й знаменитою людиною, тому підеш до неба. Ще краща новина та, що ми слідкуємо в небі за найсучаснішою літературою щодо ситуаційного управління та стратегічного мислення, і минулого тижня проголосили, що приділятимемо більше уваги нашим клієнтам і краще їх обслуговуватимемо. Отже, може бути вибір. У вічність можна перенестись у трьох можливих станах: по-перше, можна стати надзвичайно вродливим; по-друге, можна вибрати безмежний розум, бути надзвичайно розумним; по-третє, можна бути надзвичайно мудрим, мати можливість передбачати майбутнє. Отже, три варіанти: краса, безмежний розум або мудрість».

На це керівник зреагував спокійно. Він подумав і звернувся до ангела: «Я вибираю розум, хочу бути безмежно розумним». Усі члени його команди усміхнулися, бо знали, що це справді найкращий вибір. Ангел веде далі розмову. Він повідомив, що має ще одну добру новину: «Щоб увійти у вічність і бути обдарованим вічним розумом, не треба чекати. Це трапиться, як тільки я, ангел вийду з кімнати».

У цей драматичний момент ангел зник, і всі зосереджено подивились на керівника, з яким відбувалася майже фізична трансформація: вічний, безмежний розум вливався в нього. Отже, всі сподівалися побачити на його обличчі чудовий, божественний усміх, який має

кожний, хто обдарований безмежним розумом, але вони цього не побачили. Вони бачили занепокоєння, майже гнів, і це збентежило членів команди. Нарешті працівник, який був найближче до керівника, звернувся до нього: «Пане керівнику, в чому проблема, чому ви такий стривожений?» І керівник, уже наділений безмежним розумом, звернувся до своєї команди: «Я повинен був вибрати мудрість».

Питання прийняття рішень сьогодні набагато складніше, ніж десять чи двадцять років тому. Неважливо, де ми працюємо – на берегах Європи, Америки чи Азії, здобувати і зберігати прибутковість на сьогодні набагато важче, ніж десять, п'ятнадцять, двадцять років тому. І ось чому. За останні двадцять років істотно змінилися правила економічної гри в бізнесі. З усіх боків на компанії тиснуть конкуренція, інформаційний бум, невизначеність і пов'язані з усім цим ризики. Уникнути повністю ризику неможливо. Драма необхідності вибору при недостатній кількості підстав знайома кожному, кому приходилося приймати відповідальні управлінські рішення. В будь-якому випадку для досягнення цілей і відповідного успіху необхідне прийняття «мудрого рішення».

Коли рішення може привести не до певного результату, а до одного із багатьох можливих з різною ймовірністю їх здійснення, і ефект залежить від багатьох факторів, не відомих на момент прийняття рішення, то ми можемо отримати зовсім не той результат на який очікували. Це і є прийняття рішень в умовах ризику.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. *Василенко В. О., Шостка В. І.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник. — К. : ЦУЛ, 2003. — 285 с.
2. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник Вид. 2-е виправлене та доповнене / В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
3. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.

ДОДАТКОВА

4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000 — 432 с.
5. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ
6. *Іванюта С. М.* Антикризове управління. Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
7. *Кошкин В. И. и др.* Антикризисное управление: Модульная программа для менеджеров. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
8. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій — К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. — 580 с.
9. *Маркіна І. А.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Доцент, к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУСКУ.

10. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом: Учеб. пособие / Коллект. автор, Ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов С. И., и др. — Ростов-на-Дону, 2001. — С. 411–420.
11. Справочник директора предприятия/Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 1998. — 784 с.
12. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс]: Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66–68.
13. *Скiбiцький О. М.* Антикризовий менеджмент: Навчальний посiбник. — К. : Центр учбової лiтератури, 2009. — 568 с.
14. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А. А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, 2005. — 928 с.
15. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посiбник / С. Я. Салиги та інші — К.: ЦНЛ, 2005. — 240 с.
16. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учебное пособие. — К. : МАУП, 2000. — 208 с.
17. *Черкасов В. В., Платонов С. В.* Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — К. : Ваклер, Атлант, 1998 — 470 с.
18. *Хіт Роберт.* Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. — К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002 — 566 с.
19. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — К.: Общество «Знание» КОО. — 2006. — 624 с.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 10

Тема лекції № 10: комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 15

1. Опрацювання основних літературних джерел і підготовка до розгляду питань для обговорення
2. Опрацювання додаткових літературних джерел і підготовка питань для самостійного вивчення
3. Виконання домашніх індивідуальних завдань з теми
4. Підготовка до тестування по темі
5. Виконання завдання для самостійної роботи

РОБОТА СТУДЕНТІВ НА СЕМІНАРСЬКОМУ ЗАНЯТТІ

Робота за планом семінарського заняття, обговорення основних питань
Основні аспекти теми: комерційна таємниця підприємства, економічна безпека фірми, конфіденційна інформація, таємна інформація, інформація, науково-технічна інформація, ділова інформація

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконання практичних завдань, завдань для домашньої індивідуальної роботи, тестування по темі під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ПО ТЕМІ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність комерційної таємниці та її вплив на економіку підприємства, місце та роль економічної безпеки в діяльності фірми, поняття конфіденційної та таємної інформації, роль інформації в ринковому середовищі, характеристику науково-технічної інформації, складові ділової інформації, умови, при яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці відносяться, заходи по забезпеченню конфіденційності комерційної таємниці

мати навички та вміти: розрізняти комерційну та таємну інформацію, знати перелік інформації, яка не належить до комерційної таємниці

Під час розгляду цієї теми доцільно звернути увагу на категорію «комерційна таємниця підприємства» — інформацію, що не є державною таємницею, але пов'язана з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами тощо, розголошення якої може завдати шкоди інтересам організації. Слід звернути увагу на те, що інформація, якщо комерційною таємницею, повинна містити такі складові: науково-технічну інформацію та ділову інформацію.

Слід враховувати, що право на комерційну таємницю — це обмеження можливостей держави регулювати ринкову економіку, де інформація є товаром, а її отримання, зберігання, передача та використання повинні підпорядковуватися законам товарно-грошових відносин.

Доцільно звернути увагу на такі складові елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства:

- 1) регламентований перелік інформації, що належить до комерційної таємниці підприємства;
- 2) система обліку і охорони нових матеріалів та продукції;
- 3) система охорони території підприємства;
- 4) система контролю за відвідуванням підприємства сторонніми особами;
- 5) порядок діловодства — робота з документами, що становлять комерційну таємницю;
- 6) система контролю за засобами копіювання і розповсюдження документів;
- 7) порядок захисту комерційної інформації у засобах зв'язку та обчислювальної техніки;
- 8) порядок використання відкритих каналів зв'язку при передачі конфіденційної інформації;
- 9) система мотивації і навчання персоналу засобам захисту комерційної таємниці;
- 10) спеціалізовані служби із захисту комерційної таємниці підприємства.

Вивчення методів отримання інформації про конкурентів передбачає розгляд її легальних та нелегальних джерел. Висвітлення питань щодо методів впливу на винних у порушенні законодавства, а також щодо захисту комерційної таємниці потребує зосередження на організаційно-правових та економічних методах впливу.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У нинішній час прослідковується тенденція до ускладнення криміногенної складової різних підприємств і організацій. Тому необхідним є дослідження причин такої ситуації: соціально-економічної нестабільності в суспільстві; відсутності деяких важливих законів; використання суб'єктами ринкових відносин різних форм недобросовісної конкуренції тощо.

При цьому слід розглянути мету, функції та завдання служби безпеки підприємства. Досягнення головної мети та реалізація основних функцій служби безпеки підприємства передбачає наступні форми її забезпечення: методологічне, правове, нормативне, науково-технічне, матеріальне, кадрове, фінансове, інформаційне, організаційне.

Певну увагу слід приділити й спеціальним засобам безпеки підприємства: фізичним, апаратним, програмним засобам захисту.

1. СУТНІСТЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ПІДПРИЄМСТВА

В Україні, як і в інших країнах світу, в процесі підприємницької діяльності, при створенні нових технологій, що є наслідком інтелектуальної праці виникають насичені найрізноманітнішими відомостями інформаційні об'єкти, які мають комерційну цінність. Це можуть бути різні методики, перспективні технічні вирішення, результати маркетингових досліджень тощо, спрямовані на досягнення підприємницького успіху.

Інформація стала першоосновою життя сучасного суспільства, предметом та продуктом його життєдіяльності, а процес створення, накопичення, збереження, передачі та обробки, у свою чергу, стимулював прогрес в галузі знарядь її виробництва, що включає електронно-обчислювальну техніку, засоби телекомунікації та системи зв'язку. У зв'язку з новими інформаційними досягненнями державні кордони практично стають прозорими для обігу інформації. При цьому, чим більше зазначена галузь залучається у комерційного обігу, тим більша є потреба в захисті інтересів власників комерційної таємниці. Зрозуміло, комп'ютерні технології — не єдина загроза комерційній таємниці. За підрахунками американських фахівців втрата 20% інформації, що складає комерційну таємницю, веде до бан-

крутсва організації протягом місяця в 60 випадках зі 100 [9]. Отже, у ринковій економіці інформація стає товаром і її отримання, збереження, передача та використання повинні підпорядковуватися законам товарно-грошових відносин, тобто інформація стає об'єктом та інструментом управління. Це потребує дослідження та деталізації категорії «комерційна таємниця».

Сутність поняття «комерційної таємниці» міститься в декількох наступних положеннях [1, с. 449-455]:

1) це будь-яка ділова інформація, що має дійсну або потенційну цінність для підприємства з комерційних причин, розголошення якої може завдати шкоди підприємству.

Вона не є загальновідомою або загальнодоступною на законних підставах. Ці відомості відповідним чином позначаються, а фірмою здійснюються належні заходи щодо збереження її конфіденційності. Ця інформація не є державною таємницею і не захищається авторським і патентним правом. Вона не стосується негативної діяльності підприємства, яка може завдавати шкоду суспільству (порушень законів та неефективної роботи, адміністративних помилок, забруднення навколишнього середовища тощо).

2) В колишньому Законі «Про підприємства в Україні» «*під комерційною таємницею підприємства* мали на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, що не є державною таємницею, розголошення (передання, просочування) яких може завдати шкоди його інтересам».

3) В статті 30 розділу 2 Закону України «Про інформацію» від 2.10.1992р. дано визначення конфіденційної інформації: «*Конфіденційна інформація* — це відомості, що знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і розповсюджуються за їх бажанням, відповідно до передбачених ними умов».

4) В Законі України «Про підприємство в Україні» від 27.03.91р. у ст. 30 так визначено поняття «комерційної таємниці підприємства».

а) «Під комерційною таємницею підприємства розуміються відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може завдати шкоди його інтересам».

б) «Склад та об'єкти відомостей, що становлять комерційну таємницю, порядок її захисту визначаються керівником підприємства. Відомості, які не можуть бути віднесені до комерційної таємниці, визначаються Кабінетом Міністрів України».

в) «Відповідальність за розголошення відомостей, що віднесені до комерційної таємниці підприємства, і порядок охорони таких відомостей установлюються законодавчими актами України».

- 4) Згідно зі статтею 155 **Господарського Кодексу України**, серед об'єктів права інтелектуальної власності у сфері господарювання є й комерційна таємниця. Зокрема, відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання, можуть бути визнані його *комерційною таємницею*. Проте наявність у складі назви «комерційна таємниця» слова «таємниця» вносить певну неоднозначність у тлумачення цього поняття. Згідно зі статтею 30 Закону України «Про інформацію», інформація з обмеженим доступом поділяється на *конфіденційну* та *таємну*. При цьому *конфіденційна інформація* — це відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов. Також до *конфіденційних відомостей* відносяться ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.

До *таємної* належить інформація, що містить відомості, які складають державну або іншу передбачену законодавством таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. Тобто комерційну таємницю, в залежності від змісту відомостей, які вона містить, можна розглядати як конфіденційну інформацію, так і іншу передбачену законодавством таємницю, крім державної.

Таким чином, *комерційна таємниця* — це виробнича, науково-технічна, управлінська, фінансова та інша документована інформація, яку використовують для досягнення комерційних цілей (одер-

жання прибутку, запобігання втратам, одержання добросовісної переваги над конкурентами), яку підприємець вважає конфіденційною.

Проблема захисту комерційної таємниці має багато аспектів, серед яких найважливішими є визначення правового положення комерційної таємниці як соціального ресурсу, юридичне закріплення права на комерційну таємницю та створення правових гарантій реалізації цього права, регулювання відносин, які виникають у сфері обігу комерційної таємниці. Саме тому доцільно розглянути її зміст, складові та умови, при яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці відносяться.

До умов, при яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці, належать:

- дійсна чи потенціальна комерційна цінність інформації в силу незнання її третіми особами;
- відсутність вільного доступу до цієї інформації на законній основі;
- вживання власником інформації необхідних заходів до охорони її конфіденційності.

Забезпечення збереженості конфіденційної інформації підприємства вимагає дотримання наступних умов:

- визначення відомостей, які становлять комерційну таємницю підприємства;
- забезпечення порядку їх захисту.

Якщо ці умови не будуть виконані, то підприємство не матиме законної підстави для притягнення до відповідальності працівників за розповсюдження чи передачу відомостей, які становлять комерційну таємницю.

Відомості комерційної таємниці підприємства можна умовно поділити на два великих блоки:

- 1) науково-технічна (технологічна) інформація;
- 2) ділова інформація.

Науково-технічна інформація містить: відомості про конструкції машин і обладнання; схеми; матеріали, що використовуються; рецептури; методи і способи виробництва (особливо про нові вироби, що розробляються); нові технології, напрями модернізації відомих технологій, процесів і обладнання; програмне забезпечення персональних комп'ютерів.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ділова інформація містить:

- відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.);
- відомості про розмір прибутку, собівартості виробленої продукції та ін.;
- плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні);
- плани й обсяги реалізацій продукції (плани маркетингу, дані про характер і обсяг торгових операцій, про рівні цін, наявність то варів);
- аналіз конкурентоспроможності виробленої продукції, ефективність експорту та імпорту, прогнозований час виходу на ринок;
- плани рекламної діяльності;
- списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємовідносини з ними, їх фінансове положення, проведені операції, умови діючих і нових контрактів та ін.

Комерційна таємниця є власністю підприємства. Якщо комерційна таємниця є результатом спільної діяльності з іншими підприємствами, заснованої на договірних засадах, то вона може бути власністю двох сторін. Ця обставина повинна знайти відображення в договорі. Слід зазначити, що єдиної постанови на позначення грифа обмеження доступу до документа, що містить комерційну таємницю, не існує. Таким грифом можуть бути терміни: «комерційна таємниця», «секрет підприємства», «таємниця підприємства» та ін. Подібний обмежувальний гриф не є грифом таємності, а лише вказує, що право власності на дану інформацію закріплене законодавством.

Аналізуючи Постанову Кабінету Міністрів України від 09.03.93 р. «Про перелік відносних відомостей, що не відносяться до комерційної таємниці» можна зробити наступні висновки:

- 1) підприємство може вважати комерційною таємницею практично будь-яку інформацію про свою діяльність та свій персонал і самостійно організовувати її захист;
- 2) санкціонований доступ до цієї інформації, в залежності від її змісту, або матимуть органи із числа вказаних у постанові, які мають право знати цю інформацію, або ніхто із потенційних противників;

- 3) державні органи, перераховані у Постанові, підлягають в розряд постійних противників, оскільки вони отримують на законних правах доступ до інформації підприємства, яку керівник може вважати конфіденційною;
- 4) окремі зарахування до державної таємниці, вже не можуть бути віднесені до таємниці комерційної.

Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції» від 18.02.92 р. у ст. 7 вказує: «...отримання, використання, розголошення комерційної таємниці, а також конфіденційної інформації з метою завдання шкоди діловій репутації або власності іншого підприємця, є виявом недобросовісної конкуренції і *переслідується законом*».

Під розголошенням комерційної таємниці розуміються протиправні, навмисні або необережні дії посадових чи інших осіб, що призвели до передчасного, не викликаного службовою необхідністю, розголошення відомостей, які охороняються або які підпадають під цю категорію, а також передача таких відомостей по відкритих технічних каналах або обробка їх на ЕОМ.

Виходячи із вищесказаного, можна дати *перелік основних документів, що можуть належати до комерційної таємниці*:

- 1) документи, що відображають внутрішні витрати підприємства, закладені в ціну продукції, яка реалізовується;
- 2) спеціальні умови (у т. ч. і усні) в договорах на отримання і поставку продукції, які створюють підприємству цінові та номенклатурні переваги на ринку;
- 3) документи, які відображають стратегічні й тактичні плани діяльності підприємства;
- 4) документи про спеціальні особливості реалізованої продукції, якщо такі є;
- 5) рівень заробітної плати провідних спеціалістів;
- 6) документи, що характеризують співробітників фірми з тієї чи іншої сторони [1, с. 470-474].

Таким чином, якщо потенційний конкурент підприємства бажає отримати інформацію про таємниці підприємства, йому необхідно буде здійснити деякі дії, які порушують законні права підприємця і громадянина, а це суперечить чинному законодавству України і *переслідується законом*.

2. МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

В промислово розвинених країнах світу питання охорони комерційної таємниці належать до компетенції як окремих осіб, так і різних внутрішньофірмових підрозділів. Проте не на всіх вітчизняних підприємствах існують служби безпеки, тому особливу увагу питанням збереження конфіденційності доцільно приділяти при укладанні трудових договорів між адміністрацією підприємства і працівниками. Саме тут відображаються індивідуальні обов'язки останніх по збереженню комерційної таємниці.

Дослідження західних фахівців свідчать, що 25% службовців підприємства готові в будь-який час і за будь-яких обставин зрадити інтереси фірми, 50% можуть зробити це залежно від обставин і лише 25% є патріотами, які ніколи не зрадять інтереси фірми.

В найбільш загальному виді втрати підприємства зводяться до того, що 1) знижуються можливості продажу ліцензій на власні наукові розробки, втрачається пріоритет у досліджених сферах науково-технічного прогресу, зростають витрати на переорієнтацію діяльності дослідницьких підрозділів; 2) з'являються труднощі під час закупівлі сировини, технології, обладнання та інших компонентів нормальної виробничої діяльності; 3) обмежується співробітництво підприємства з діловими партнерами, знижується ймовірність укладання вигідних контрактів, виникають проблеми під час виконання договірних зобов'язань.

Точний кошторисний розрахунок сукупної величини всіх втрат досить складний, а інколи навіть неможливий через відсутність достовірних джерельних даних. Тому достатньо узагальненої експертної оцінки втрат підприємства, які викликані недотриманням вимог захисту інформації.

Компенсація цих втрат потребує значних додаткових витрат, що знижує ефективність виробництва в цілому та ймовірність успіху в конкурентній боротьбі. Тому питанням захисту комерційної таємниці приділяється все більше уваги, і далі є сенс більш детально на зупинитися заходах по забезпеченню конфіденційності інформації на підприємстві.

Умовно їх можна класифікувати на зовнішні та внутрішні, які, в свою чергу, поділяються на правові, організаційні, технічні та психологічні (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Заходи по забезпеченню конфіденційності комерційної таємниці підприємства [1]

Деякі джерела виокремлюють ще одну — страхову, тобто страхування комерційної таємниці від розголошення.

Крім того, захист комерційної таємниці передбачає:

- порядок визначення інформації, що містить КТ і термін її дії;
- систему допусків співробітників, відряджених і категорії осіб до відомостей, що становлять КТ;
- порядок роботи з документами та грифом «КТ»;
- забезпечення збереження документів, справ і видань з грифом «КТ»;
- обов'язки осіб, допущених до відомостей, що становлять КТ;

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- принципи організації і проведення контролю за забезпеченням режиму при роботі з відомостями, що становлять КТ;
- відповідальність за розголошення відомостей, втрату документів КТ.

Контроль за здійсненням обліку, розмноження, збереження і використання документів, справ і видань з грифом «КТ» покладається на уповноважені служби безпеки.

Слід звернути увагу на перелік відомостей, що не складають комерційну таємницю[1]:

- установчі документи, документи, що дозволяють займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;
- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- відомості про кількість і склад працюючих, їх заробітну плату в цілому і за професіями та посадами, а також наявність вільних робочих місць;
- документи про сплату податків і обов'язкових платежів, інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпеки умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також про інші порушення законодавства України і розміри завданої при цьому шкоди;
- документи про платоспроможність;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, союзах, об'єднаннях та інших організаціях, що займаються підприємницькою діяльністю;
- відомості, які відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.

Тобто підприємства зобов'язані подавати перераховані відомості органам державної виконавчої влади, контролюючим і правоохоронним органам, іншим юридичним особам за їх вимогою.

Перелік і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, строки конфіденційності, порядок захисту доступу до конфіденційної інформації, а також правила її використання визна-

чаються керівником організації. Керівник може залучити для проведення цієї роботи спеціалістів-аналітиків.

Основна мета захисту конфіденційної інформації полягає в тому, щоб як говорять професіонали, запобігти розповсюдженню її до конкурентів. У деяких випадках вимагається захист і «чужих» комерційних секретів, які можуть бути довірені підприємству іншими особами, організаціями. Відсутність такого захисту може залишити підприємство без вигідних партнерів та клієнтів.

Забезпечення захисту комерційної таємниці містить:

- встановлення правил віднесення інформації до комерційної таємниці;
- розробку і доведення до осіб, допущених до відомостей, що становлять комерційну таємницю, інструкцій за дотриманням режиму конфіденційності;
- обмеження доступу до носіїв інформації, які містять комерційну таємницю;
- використання організаційних, технічних та інших засобів і конфіденційної інформації;
- здійснення контролю за дотриманням встановленого режиму охорони комерційної таємниці.

Як і всі співробітники фірми, менеджер повинен при вступі і на роботу підписати зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці (про відповідальність за її збереження).

В цьому документі основними являються наступні обов'язки[1]:

- 1) не розголошувати відомостей, що складають комерційну і таємницю, які будуть доведені чи стануть відомі при виконанні службових обов'язків, у тому числі протягом визначеного строку після звільнення з фірми;
- 2) дотримуватись доведених до відома співробітника вимог щодо захисту комерційної таємниці;
- 3) не використовувати відомості, що становлять комерційну таємницю, без відома на це її власника;
- 4) не мати ніяких зобов'язань перед іншими особами і підприємствами.

За інформованістю менеджери більшості підприємств є другі особи після керівника. Менеджер має доступ до самих різноманітних джерел інформації. Він може її одержувати:

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- організовуючи різні паради, прийоми, переговори;
- приймаючи і обробляючи кореспонденцію;
- складаючи і контролюючи виконання документів;
- проводячи телефонні переговори;
- приймаючи відвідувачів та ін.

Менеджер є основною фігурою для осіб, що добувають різноманітну інформацію. Тому йому необхідно виявляти розумну обачність у розмовах з потенційними партнерами чи клієнтами, для яких будь-яка інформація може бути важливою. Так, фахівці радять:

- 1) менеджер повинен часто відповідати на різні запитання. Слід постійно чітко проводити межу: звичайні, рядові запитання і запитання «слизькі», відповіді на які розкривають конфіденційні сторони роботи фірми. У цьому випадку треба запитати себе: «Чи має право співрозмовник знати дану інформацію? Чи необхідна вона йому в роботі?» На «слизькі» запитання відповіді мають бути ухильні. Хоча за рекомендаціями японських спеціалістів — найбільш розумною на подібне запитання буде «не знаю». А за діловою етикою така відповідь для менеджерів взагалі небажана. Можна також порадити співрозмовнику звернутися з цим запитанням до керівника фірми.
- 2) У більшості щодо конфіденційної інформації необхідно дотримуватися рекомендацій керівника фірми чи служби безпеки підприємства. Менеджер за видом своєї діяльності має знати, хто і до якої інформації чи обладнання має допуск і дотримуватися встановлених правил. І якщо, наприклад, рядовий працівник фірми раптом зацікавився конфіденційним документом, слід швидко і тактично зупинити цю спробу.
- 3) Особливо уважним треба бути до предметів, які «забувають» відвідувачі. Звичайний блокнот, фломастер, портмоне, інші предмети можуть виявитися технічними пристроями для підслуховування і «зняття» самої важливої інформації, наприклад, відразу після переговорів і виходу відвідувачів. Не можна залишати відвідувачів в кабінеті самих тому, що професіонали можуть за одну секунду легко встановити підслуховуючий пристрій. Усі залишені чи знайдені предмети треба швидко передати в службу безпеки підприємства. Розібратися з ними — завдання спеціалістів.

4) Менеджер, як і інші працівники фірми, повинен усвідомлювати значимість конфіденційної інформації для успішної роботи і процвітання фірми, а також знати про прийоми і методи, якими можуть користуватися конкуренти по збору такої інформації[1].

Існують випробувані на практиці рекомендації щодо захисту конфіденційної інформації.

Для обмеження доступу до інформації комерційної таємниці керівник видає спеціальний наказ про введення до «Переліку відомостей, які вміщують комерційну таємницю підприємства», заходів щодо охорони цих відомостей, встановлює коло осіб, які мають доступ до неї, і правила роботи з документами, які мають гриф «Комерційна таємниця». Співробітники підприємства повинні під розписку ознайомитись із наказом та додатками до нього. Приблизно перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства:

- обсяги кредитів, які одержала або хоче одержати фірма;
- назви фірм-контрагентів;
- обсяги виробництва (місяць, квартал, рік);
- обсяги прибутку (місяць, квартал, рік);
- розподіл прибутку;
- цілі, завдання, тактика переговорів з партнерами;
- умови комерційних контрактів, послуг;
- ступінь зацікавленості у придбанні товарів або послуг;
- заробітна плата працівників фірми;
- характер та репутація персоналу фірми;
- регіони збуту продукції;
- напрямки маркетингових досліджень фірми.

У випадку необхідності цей перелік може бути доповнений і також завірений підписом керівника з проставленням нової дати.

Таким чином, питання захисту комерційної таємниці підприємства діалектично пов'язані з його економічною безпекою, про що й піде мова в наступному розділі теми.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека фірми (підприємства, організації) — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливом.

Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникати можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виділяють наступні джерела негативних впливів на економічну безпеку:

- 1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
- 2) збіг об'єктивних обставин: стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, тощо.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективно функціонування і високий потенціал розвитку у майбутньому.

Основні функціональні цілі економічної безпеки:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи і фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої ефективності менеджменту оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу належної ефективності корпоративних НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, а також комерційних інтересів [3, с.466–467].

Головна мета та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуруютьовуючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. *Процес організації економічної безпеки містить наступні дії:*

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технологій та устаткування);
- 2) загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 4) загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- 7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- 8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

До основних напрямів організації економічної безпеки підприємства належать:

- 1) фінансова складова (досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів);
- 2) інтелектуальна й кадрова складова (збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства);

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

- 3) техніко-технологічна складова (ступінь відповідності технологій, що застосовують на підприємстві, сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів);
- 4) політико-правова складова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства);
- 5) інформаційна складова (ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства);
- 6) екологічна складова (дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля);
- 7) силова складова (забезпечення фізичної безпеки працівників фірми, передовсім керівників, та збереження її майна).

На всіх великих і середніх підприємствах (в організаціях) звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, що в них фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони звичайно створюються при місцевих органах внутрішніх справ або державній службі безпеки. Пріоритетним принципом організації та функціонування системи безпеки фірми треба вважати її комплексність.

Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для будь-якої фірми є:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації);
- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- 3) запобігання необгрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які складають комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливорює несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- 6) організація режиму безпеки щодо здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- 9) оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників [3, с. 483–484].

Зрозуміло, що перелік конкретних завдань стосовно організації системи безпеки фірми залежно від специфіки її діяльності може бути більшим або меншим, але він завжди має бути достатнім та обґрунтованим.

Отже, тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених дій можна досягти належного рівня економічної безпеки підприємства, знизити ступінь господарського ризику та запобігти окремим кризовим ситуаціям

Ключові слова:

- комерційна таємниця підприємства,
- економічна безпека фірми (підприємства, організації),
- конфіденційна інформація,
- таємна інформація,
- науково-технічна інформація,
- ділова інформація,
- методи отримання інформації,
- служба безпеки,
- механізм захисту комерційної таємниці.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. *Виноградский М. Д., Виноградська А. М.* Організація праці менеджера. Навчальний посібник для студентів екон.вузів. — К.: «Кондор», 2002. — 518 с.
2. *Экономическая и национальная безопасность: Учебник / Под ред. Е. А. Олейникова.* — М: Изда-во «Экзамен», 2005. — 768 с.
3. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного.* — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.

ДОДАТКОВА

4. *Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова.* — М.: ИНФРА-М, 2000. — 432 с.
5. *Андрощук Г. А., Крайнев П. П.* Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны. — Монография. — К.: Издательский Дом «Ин Юре», 2000. — 400 с.
6. *Бондар О.В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ.
7. *Іванюта С. М.* Підприємництво та бізнес-культура: Навч. посібник / С. М. Іванюта — К.: ЦУЛ, 2007. — 288 с.
8. *Козлов В.* Сохранение коммерческой тайны в организации // Управление персоналом., 2008 — № 7. — С. 61–66.
9. *Клименко П. М.* Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Зб. матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16 — 17 травня 2001 року. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — С. 283–289.
10. *Марущак А.* Алгоритм створення та збереження комерційної таємниці суб'єкта господарювання: правові засади / Марущак А. // Інтелектуальна власність. 2006 — № 4 — С. 79–42.

11. Організаційно-правове регулювання ноу-хау в комерційних таємницях підприємництва + [Електрон, ресурс] / Черкашин В.; Ступінський Я. // Інтелектуальна власність. — 2007. — № 5. — С. 26–34.
12. Охорона інтелектуальної власності в Україні: Монографія / С. О. Довгий; В. О. Жаров; В. О. Зайчук — К.: Форум., 2002. — 314 с.
13. *Парад Б.* Коммерческий шпионаж: 79 способов, получить секреты любого бизнеса. — М.: Проспект, 2005. — 160 с.
14. *Сергеева Л. І.* Поняття та ознаки комерційної таємниці // Підприємництво, господарство і право. — 2/2001. — № 2. — С. 36–39.
15. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 784 с.
16. *Ткачук И. Б.* Коммерческая тайна: организация защиты, расследование посягательств. — М.: Изд-во «Щит-М», 2000.— 168 с.
17. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: Монография / В. С. Пономаренко; Т. С. Клебанова; Н. Л. Чернова. — Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. — 114 с.
18. <http://www.justinian.com.ua>

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 1.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Адаптивний менеджмент	
Ситуаційний менеджмент	
Ситуаційне управління	
Предмет курсу «Ситуаційний менеджмент»	
Об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»	
Концепція «Ситуаційного управління»	
Аналіз ситуації	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Семінарське заняття № 1

Питання для обговорення

1. Актуальність курсу «Ситуаційний менеджмент» в ринковій економіці.
2. Предмет, об'єкт, мета, завдання дисципліни та взаємозв'язок з іншими.
3. Концепції ситуаційного управління та їх характерні риси

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Заповнити запропоновану табл. 1.2 та зробіть обґрунтовані висновки

Таблиця 1.2

Характеристика зовнішнього середовища підприємств ХХІ століття:
можливості та загрози

№	Можливості	№	Загрози
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
...		..	

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

ТЕМИ РЕФЕРАТИВ:

- а) Аналітичний огляд досліджень вчених з питань ситуаційного менеджменту.
- б) Характеристика нового тисячоліття: аргументи і факти. Необхідність ситуаційного менеджменту.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:

- а) зробити порівняльний аналіз визначень термінів «ситуаційне управління», «ситуаційний менеджмент», «антикризове управління», «ситуаційне управління»;
- б) знайти в періодичному виданні статтю, де мова йде про ситуаційне управління, і відслідкувати фактори, які обумовили цю ситуацію;
- в) виокремити різні підходи у дослідженні та розумінні ситуаційного менеджменту.

Питання для самостійного вивчення

1. Місце ситуаційного менеджменту у загальній системі управління підприємством.
2. Ситуаційний менеджмент та антикризове управління: порівняльна характеристика.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатися літературними джерелами 1 — 5, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні необхідно визначити місце ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації.

Друге питання повинне розкрити схожість та відмінність термінів «ситуаційний менеджмент» та «антикризове управління».

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю

1. Чому в 21 столітті виникає потреба ситуаційного управління?
2. Відстежте взаємозв'язок курсу «Ситуаційний менеджмент» з іншими дисциплінами.
3. Назвіть зарубіжних та вітчизняних учених, які займалися питаннями ситуаційного управління.
4. Коли і чому виникла об'єктивна потреба у застосуванні ситуаційного підходу підчас управління соціально-економічними системами?
5. Що таке соціально-економічна система?
6. Поясніть, чим обумовлена можливість ситуаційного менеджменту і роль в цьому циклічного розвитку соціально — економічних систем.

ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять, підготуватися до тестового контролю, понятійного диктанту, експрес-опитування.

Таблиця 2.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Ситуація	
Криза	
Керовані процеси	
Некеровані процеси	
Мистецтво управління-	
Регулярні кризи-	
Структурна криза	
Проміжна криза	
Часткова криза	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 2

Питання для обговорення

1. Сутність кризових явищ у розвитку організації.
2. Класифікація кризових ситуацій.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

3. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту.
4. Керовані та некеровані процеси. Розвиток процесів управління у процесах розвитку виробництва.

Семінарське заняття № 3

Питання для обговорення

1. Сутність, закономірність та види економічних криз.
2. Причини економічних циклів і криз. Фази циклу.
3. Характерні особливості макро- та мікро-криз. Довгі хвилі М. Кондратьєва та ділові цикли Й. Шумпетера.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Привести у відповідність табл. 2.2 щодо класифікації ситуацій.

Таблиця 2.2

Класифікація ситуацій (практичне завдання)

Класифікаційна ознака	Зміст
1) за рівнем: 2) за структурою відносин в соціально-економічній системі:	1) • оновлення або руйнування організації; • оздоровлення або виникнення нової ситуації; • загострення відносин або вирішення проблеми; • реорганізація або вирішення проблеми; • якісні або кількісні зміни. 2) • економічні; • соціальні; • організаційні; • психологічні; • технологічні.

3) за причиною виникнення:	3) • об'єктивні і суб'єктивні; • зовнішні і внутрішні; • випадкові й закономірні; • природні і неприродні.
4) за наслідками:	4) • глобальний; • макро- • мезо- • мікрорівень
5) за змістом:	5) • загальні; • локальні.
6) за масштабами розповсюдження та проблематикою:	6) • суспільні; • природні; • екологічні.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

Виконайте реферат з тем до с/з2:

- а) поняття мистецтва управління підприємством;
- б) політичні ситуації як різновид соціальних.

Виконайте реферат з тем до с/з3:

- а) погляди немарксистських шкіл на обов'язковість економічних циклів;
- б) криза світового пароплавства;
- в) ситуація кризи в текстильній промисловості як приклад міжнародної галузевої кризи.

2. Виконайте домашні індивідуальні завдання до с/з2:

- а) знайдіть у періодичному виданні статтю, де мова йде про ситуаційне управління. Визначте, які фактори вплинули на ефективність ситуаційного управління;
- б) знайти в періодичних виданнях приклади ситуацій за кожною класифікаційною ознакою.

до с/з3:

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

визначте можливість та перспективність застосування існуючих теорій циклів і криз в державному регулюванні вітчизняної економіки та заходи, що будуть цьому сприяти.

Питання для самостійного вивчення до с/з2:

1. Характеристики та особливості управління надзвичайними ситуаціями.
2. Ситуація кризи як зростання складності управління.

Питання для самостійного вивчення до с/з3:

1. Поняття технологічних укладів. Особливості кризових явищ у плановій економіці.
2. Світові фінансово-економічні кризи.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 3 — 5, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні до с/з2 необхідно виокремити характерні особливості надзвичайних ситуацій та можливості управління ними. Друге питання передбачає розгляд етапів управління за рівнем складності та дослідження епіцентру зародження кризової ситуації.

В першому питанні до с/з3 необхідно визначити поняття «технологічних укладів» та місце кризових явищ у плановій економіці. Друге питання передбачає розгляд світових фінансово-економічних криз.

Відповіді на питання слід надати у вигляді короткого конспекту або у вигляді блок-схем.

Питання для самоконтролю знань студентів

1. Наведіть приклади керованих та некерованих процесів у діяльності сучасних організацій
2. Назвіть випадки, коли може виникнути ситуація кризи.
3. Оцініть ефективність ситуаційного менеджменту з позиції якісних та кількісних критеріїв будь — якого реального підприємства.
4. Назвіть етапи процесу управління в процесах розвитку виробництва.
5. Деталізуйте корпоративність як фактор ефективності ситуаційного менеджменту з позиції різних світових культур.

ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 3.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Функціонування	
Розвиток	
Статика менеджменту	
Динаміка менеджменту	
Кризове явище	
Кризовий стан	
Організаційно — адміністративні методи управління	
Економічні методи управління	
Соціально — психологічні методи управління	
Методом управління	
Механізм управління	
Типологія управління	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття № 4

Питання для обговорення

1. Тенденції циклічного розвитку організації.
2. Фактори виникнення кризових явищ та загрози ситуації банкрутства підприємства.
3. Поняття та принципи формування системи антикризового управління.
4. Сутність системи антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління.

Семінарське заняття № 5

Питання для обговорення

1. Поняття динаміки і статичності менеджменту. Поняття процесу та системи управління, їх складові.
2. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління. Поняття типології управління.
3. Типи управління в залежності від пріоритетних засобів та критеріїв: дуалістичний підхід та багатокритеріальна диференціація.
4. Механізм розгортання кризи розвитку підприємства. Модель життєздатності організації.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Оформити табл. 3.2 відповідності типів процесу управління та їх змісту.

Таблиця 3.2

Характеристика типів процесу управління

Тип управління	Зміст процесу управління
1.Лінійний	1) — полягає в методологічному розподіленні дій на окремих етапах. Використовується, якщо не можливо узагальнити оцінки ситуації і виділити головну ключову проблему.
2.Корегований	2) — характеризується тим, що починається ситуацією, з якої і виходить пошук проблеми та розробка рішення. Використовується в умовах невизначеності відносно мети впливу.
3. Розгалужений	3) — характеризується повною прозорістю мети, але неможливістю достовірно оцінити існуючу ситуацію відносно даної мети та сформулювати основну проблему. Застосовується в ситуаціях відсутності базових критеріїв для її оцінки.
4.Ситуаційний	4) — відображає особливий вплив мети на всі етапи процесу управління, при цьому типу управління необхідна декомпозиція цілей та побудова «дерева цілей».
5. Пошуковий	5) — полягає в розробці програми на етапах оцінки ситуації і виділення проблеми.
6. Цільовий	6) — характеризується необхідністю додаткового коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Використовується, якщо існує недостатня визначеність, якої можливо реабілітувати наступним етапом управління.
7. Програмний	7) — характеризується жорсткою послідовністю етапів, які здійснюються та використовуються у випадках типових ситуацій і рішень, які повторюються.

Результати роботи оформіть в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати роботи студента

№ типа процесу управління	1	2	3	4	5	6	7
№ змісту процесу управління, що відповідає типу управління							

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту

Виконайте реферат з теми с|34: «Чи має право на існування анти мотиваційний менеджмент?»

Виконайте реферат з теми с/35: «Мораль як основа успішного та ефективного формування механізму управління сучасних організацій».

2. Виконати домашні індивідуальні завдання:

1. Знайдіть в періодичних виданнях приклади діяльності фірм експлерентів, патієнтів, віолентів, комутантів та леталентів (с|34)
2. Розробіть міні-кейси для кожного з типів процесу управління залежно від організації його етапів (с|34)
3. Сформууйте логістичний ланцюжок з таких понять: мета, кризовий стан, кризове явище, проблема, ситуація, рішення (с/35).

Питання для самостійного вивчення с|34

1. Сутність та поняття організаційно-економічного механізму управління в діяльності організації.
2. Процес антикризового управління та принципи його організації

Питання для самостійного вивчення с|35

1. Методи менеджменту.
2. Управління стабілізацією як складова ситуаційного менеджменту

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1 — 6; 8; 12, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні с|34 необхідно дати тлумачення поняттю організаційно-економічного механізму управління в діяльності організації. Друге питання с|34 повинне розкрити принципи формування антикризового механізму управління.

В першому питанні с|35 необхідно детально розглянути методи менеджменту організації. Друге питання має розкрити поняття «управління стабілізацією» і визначити його місце в ситуаційному менеджменті.

Відповіді на запитання слід надати у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю

1. Скільки етапів розвитку налічує життєвий цикл організації?
2. Що першочергове: проблема чи ситуація?
3. Назвіть ситуаційні фактори впливу на господарську систему.
4. Назвіть види фірм віолентів, дайте їх характеристику.
5. Відстежте етапи розгортання кризи на підприємстві.

ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 4.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Діагностика	
Управлінська діагностика	
Діагностика економічної підсистеми	
Діагностика соціальної підсистеми	
Причини	
Симптоми	
Наслідки	
Бізнес діагностика	
Фактор	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття № 6

Питання для обговорення

1. Поняття, сутність та зміст діагностики в ситуаційному менеджменті. Основні завдання та напрями діагностики.
2. Етапи процесу діагностики ситуації. Методи діагностики ситуації.
3. Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій. Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії поведінки.

Семінарське заняття № 7

Питання для обговорення

1. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства. Симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства.
2. Види ситуацій банкрутства підприємства.
3. Підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Відкорегувати табл. 4.2 щодо відповідності ознаки ситуації банкрутства її виду.

Таблиця 4.2

Види ситуацій банкрутства

№	Ознака	Вид
	<i>Залежно від наміру виникнення ситуації банкрутства</i>	– банкрутство з наступною ліквідацією підприємства; – банкрутство як засіб оновлення бізнесу.

	<i>Залежно від наміру виникнення ситуації банкрутства</i>	– юридичне (постанова суду); – економічне (висновок експертів).
	<i>Залежно від економічних наслідків банкрутства:</i>	– банкрутство менеджменту; – банкрутство власника; – банкрутство підприємства.
	<i>Залежно від визнання факту банкрутства</i>	– реальне банкрутство; – фіктивне (злісне, навмисне).

4. Складіть матрицю залежності показників оцінки фінансового стану від етапів життєвого циклу організації.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

Виконайте реферат з теми до с\зб

1. Модель менеджера, що здійснює ситуаційне управління: професійні навички.
2. Роль, значення і необхідність урахування психологічних аспектів в ситуаційному управлінні.
3. Як уникнути помилок при впливі на підлеглого, або методологія маніпулювання.

Виконайте реферат з теми до с\з7:

1. Діагностика банкрутства підприємства.
2. Ознаки і нормативи встановлення банкрутства підприємства.
3. Роль і діяльність арбітражного суду в діяльності організації.

2. Виконати домашнє індивідуальне завдання до с\зб:

На основі звіту з праці проведіть діагностику соціальної підсистеми. Виокремте основні помилки управління нею.

до с\з 7:

На основі даних бухгалтерської звітності (балансу та звіту про фінансову діяльність) підприємства проведіть аналіз його можливого банкрутства і дайте дійові рекомендації у разі кризового стану.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Питання для самостійного вивчення до с\з6

1. Значення інформації в діагностиці ситуації та методики її опрацювання.
2. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність.

Питання для самостійного вивчення до с\з7:

1. Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу.
2. Види і порядок здійснення реформаційних процедур

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 3; 5 та 15, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

У першому питанні с/з 6 необхідно визначити місце та розкрити значення інформації в діагностиці ситуації, а також вивчити методики її опрацювання. Друге питання має розкрити зростаюче значення соціально-психологічних складових та можливості їх врахування при прийомі на роботу.

У першому питанні с/з 7 необхідно розкрити сутність методичних положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу. Друге питання має відображати етапи здійснення реформаційних процедур

Відповіді на запитання слід надати у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоперевірки знань студентів

1. Назвіть основні складові управлінської діагностики підприємства.
2. Розкрийте сутність діагностики соціальної підсистеми.
3. Визначте сутність бізнес-діагностики підприємства.
4. На якому етапі життєвого циклу підприємства застосовую показники платоспроможності під час прогнозування можливого банкрутства підприємства?
5. Назвіть основні підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 5.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Державне антикризове регулювання	
Державне регулювання кризових явищ	
Загальна системна криза	
Криза системи регуляції	
Механізм ДРКЯ	
Суб'єктами ДРКЯ	
Структурна криза	
Циклічна криза	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 8

Питання для обговорення

1. Роль, місце і функції держави в регулюванні кризових ситуацій.
2. Аналітична основа державного регулювання кризових ситуацій.
3. Види державного регулювання кризових ситуацій.

Семінарське заняття № 9

Питання для обговорення

1. Механізм державної влади та кризи системи управління.
2. Шляхи та заходи подолання негативних ситуацій державного управління. Основні цілі та завдання інституту банкрутства.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

3. Реформування системи банкрутства в Україні. Індикатори ефективності системи банкрутства.
4. Органи державного регулювання антикризових процесів.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-доповідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Заповніть табл. 5.2. «Види державного регулювання кризових ситуацій».

Таблиця 5.2

Види державного регулювання кризових ситуацій

Види державного регулювання кризових ситуацій	Зміст
1.	
2.	
3.	
4.	

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту
Виконати реферат з теми с/з8:
 1. Досвід антикризового управління країн з ринковою економікою.
 2. Основні напрями дій профспілок в кризовій ситуації.
 3. Соціальне партнерство в антикризовому управлінні.
 4. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда. Можливість використання досвіду в Україні.

5. Соціальні конфлікти і ведення переговорів з профспілками.
6. Регулювання соціально-трудових відносин в процесах ситуаційного управління.
7. Мета та сфери державного регулювання економіки.
8. Можливість використання американського досвіду виведення з кризи для української економіки.

Виконати реферат з теми с/з9:

1. Причини і наслідки кризи державного управління.
2. Реформи як засіб антикризового управління.
3. «Новий курс» Ф.Д. Рузвельта — програма виведення американської економіки з кризи.
4. Етапи проведення процедури банкрутства.
5. Становлення системи банкрутства в Україні.

2. Виконати домашні індивідуальні завдання:

- а) Відповідно до алгоритму розгортання кризи на макро рівні та ознак кризової ситуації визначте етапи кризового стану та кризових явищ в історії економічного розвитку України з моменту її становлення як незалежної держави (с/з 8);
- б) Виокремте види криз державного управління в Україні сьогодні; (с/з 9)
- в) Згідно з індикаторами ефективності системи банкрутства в Україні оцініть результативність її функціонування на сучасному етапі розвитку. (с/з 9)

Питання для самостійного вивчення с/з 8

1. Можливість використання досвіду антикризового управління країн з ринковою економікою.
2. Роль та значення профспілок в кризових ситуаціях.

Питання для самостійного вивчення с/з 9

1. Критерії створення та ознаки ефективності системи державного макроекономічного регулювання.
2. Значення реформ у період переходу України до нових форм економічних відносин.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1; 5, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні с/з8 необхідно визначити Можливість використання досвіду антикризового управління країн з ринковою економікою. Друге питання має розкрити роль та функції профспілок у кризових ситуаціях.

Відповіді на запитання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю знань студентів

1. Назвіть основні види державного регулювання кризових ситуацій.
2. До якого виду державного регулювання кризових ситуацій належить боротьба з бідністю.
3. Поясніть категорію «механізм державного регулювання кризових явищ».
4. Розкрийте сутність методів державного регулювання кризових явищ.
5. Виокремте найбільш суттєві заходи подолання кризи державного управління.

МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 6.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Стратегія управління	
Тактика управління	
Ситуаційна стратегія	
Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона	
Стратегія та тактика ситуаційного менеджменту	
Санація —	
Реструктуризація	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 10

Питання для обговорення

1. Сутність стратегії і тактики в ситуаційному управлінні, їх особлива роль в період реформування економіки.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

2. Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона.
3. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види.

Семінарське заняття № 11

Питання для обговорення

2. Сутність стратегії реструктуризації підприємства
3. Поняття та фактори корпоративної реструктуризації
4. Форми корпоративної реструктуризації.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту

Виконайте реферат з теми

до с/з11:

1. Оптимальне стратегічне управління підприємством — запорука ефективного ситуаційного менеджменту.
2. Порівняльна характеристика стратегічного та ситуаційного управління підприємством.
3. Стратегія і операційна діяльність компанії.

до с/з11:

1. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.
2. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.
3. Бізнес діагностика підприємств у процесі його реструктуризації.
4. Сутність і значення корпоративних і функціональних стратегій в ситуаційному менеджменті.

2. Виконати домашні індивідуальні завдання

до с/з10:

Знайдіть у періодичному виданні статтю, присвячену проблемам стратегічного управління підприємством, визначте корпоратив-

ну стратегію підприємства та стратегію ЗЕД, а також їх роль в ситуаційному управлінні.

с/з11:

Обґрунтуйте необхідність застосування стратегії реструктуризації на підприємствах де працюють Ваші батьки.

Питання для самостійного вивчення до с/з10:

1. Класифікація стратегій підприємства.
2. Еволюція організації і принципів управління як передумова виникнення ситуаційного менеджменту.

Питання для самостійного вивчення до с/з11:

1. Загальна характеристика та основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства.
2. Елементи моделі реструктуризації підприємства.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1;4;16, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні с/з10 необхідно розглянути класифікацію стратегій підприємства. Друге питання має розкрити еволюцію організації і принципів управління як передумови виникнення ситуаційного менеджменту.

В першому питанні с/з11 необхідно розглянути загальну характеристику та поступові етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Друге питання має виокремити основні елементи моделі реструктуризації підприємства.

Відповіді на запитання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю знань студентів

1. Визначте роль і сутність ситуаційної стратегії в управлінні підприємством.
2. Скільки альтернативних стратегій передбачає ситуаційна матриця формування Джона Томпсона. Назвіть і охарактеризуйте їх.
3. Розмежуйте поняття реорганізація, реструктуризація та санація.
4. Назвіть форми та етапи корпоративної реструктуризації.
5. Розмежуйте категорії «зростання», «змін» та «стійкого зростання». Визначте їх зв'язок із ситуаційною стратегією.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять (табл. 7.1)

Таблиця 7.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Адаптивні плани	
Квазістабільні умови	
Кризові умови	
Екстремальні умови	
Технологія управління	
Технологія ситуаційного менеджменту	
Реінжиніринг	
Інжиніринг	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 12

Питання для обговорення

1. Поняття технології менеджменту та умови керованості на підприємстві.
2. Технологія ситуаційного менеджменту та фактори, що на неї впливають.
3. Сутність реінжинірингу в ситуаційному менеджменті. Характеристика, зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Заповніть запропоновану таблицю 7.2 «Порівняльна характеристики основних інструментів технології ситуаційного менеджменту».

Таблицю 7.2

Порівняльна характеристики основних інструментів
технології ситуаційного менеджменту

Характеристики	Реінжиніринг	Інжиніринг
сутність та зміст категорії		
умови використання		
актуальність застосування		
основні завдання		

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

Виконайте реферат з теми:

1. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.
 2. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: закордонний досвід.
 3. Особливості технології антикризового управління.
 4. Ризик — тейкер: хто він?
 5. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:
Складіть сценарій до ділової гри «Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства» на основі обраного вами об'єкту дослідження.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Питання для самостійного вивчення

1. Сутність та роль методу візуалізації в технології ситуаційного управління.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 3; 11, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В цьому питанні необхідно розкрити сутність та роль методу візуалізації в ситуаційному управлінні.

Відповідь на питання має бути представлена у вигляді короткого конспекту.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть характерні ознаки технології ситуаційного менеджменту.
2. Наведіть приклади квазістабільних та екстремальних умов прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть основну умову керованості в технології ситуаційного менеджменту.
4. Назвіть етапи здійснення технології ситуаційного менеджменту.
5. Охарактеризуйте процес формування управлінського рішення.
6. Коли і де виникло поняття «ризик-тейкерства» і з якими подіями в економічному житті суспільства це пов'язане?
7. Розкрийте сутність факторної обумовленості якості ситуаційних управлінських рішень.
8. Виокремте фактори, що впливають на якість управлінських рішень.
9. Знайдіть спільне в категоріях реінжиніринг, реорганізація, реструктуризація.
10. Який стиль управління найкраще використовувати в ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності.

ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Дифузія	
Інновації в ситуаційному менеджменті	
Інноватор	
Інноваційна діяльність	
Інноваційний потенціал	
Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту)	
Інноваційний клімат	
Інноваційний процес у ситуаційному менеджменті	
Суб'єкти інноваційної діяльності —	
Управління інноваційним процесом	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 13

Питання для обговорення

1. Сутність, місце та значення нововведень у ситуаційному менеджменті.
2. Інноваційна позиція підприємства як інтегральна оцінка ситуаційного потенціалу підприємства.
3. Методика визначення інноваційно-господарського стану підприємства як індикатора ймовірності розвитку ситуації кризи.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ:

1. Нововведення як засіб антикризового управління.
 2. Формування інноваційних структур як умова виходу з кризи.
 3. Інновації як процес оновлення виробництва, апарату і методів управління.
 4. Теоретичні аспекти взаємодії наукової та виробничої сфери національної економіки.
 5. Сутність, значення, види, процес та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації.
 6. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві
 7. Тенденції науково-технічного розвитку виробничих сфер України та методи їх державного регулювання.
 8. Інноваційний розвиток промисловості в процесі становлення економіки держави.
 9. Оцінка загальносвітових напрямів розвитку інноваційного процесу у виробництві.
2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:
 - а) знайти у періодичному виданні статтю, де мова йде про організацію, яка успішно пододала кризовий стан за рахунок втілення нововведень та визначити, які саме інновації сприяли цьому;
 - б) заповнити запропоновану табл. 8.2 «Життєвий цикл інновацій», порівняти з життєвим циклом організації, зробити висновки,

Таблиця 8.2

Життєвий цикл інновацій

Етап життєвого циклу	Зміст
1. Розроблення	
2. Виведення на ринок	
3. Зростання	
4. Зрілості	
5. Занепаду	

Питання для самостійного вивчення

10 принципів управління інтелектуальним капіталом.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 7; 14, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

Зазначене питання має розкрити основні принципи управління інтелектуальним капіталом як складової управління знаннями, а також висвітлити актуальність їх застосування в період реформування вітчизняної економіки.

Відповідь на запитання має бути представлена у вигляді короткого конспекту або блок-схеми.

Питання для самоконтролю

1. Розмежуйте категорії «нововведення» та «інновація» з позиції ситуаційного менеджменту.
2. Як можна оцінити інноваційний клімат?
3. За допомогою яких інструментів можна оцінити інноваційний потенціал підприємства?
4. Чому інновацію вважають заходом антикризового управління?
5. На якому етапі життєвого циклу організації з позиції ситуаційного менеджменту, доцільне впровадження нововведень?

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 9.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Ризик (з позиції ситуаційного менеджменту)	
Розмір імовірної втрати	
Імовірність ризику	
Рівень ризику	
Ступінь ризику	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 14

Питання для обговорення

1. Сутність, природа та сучасні підходи до ризику
2. Класифікація управлінських ризиків.
3. Процес управління ризиком у різних ситуаціях.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

ТЕМИ РЕФЕРАТИВ:

1. Кількісна оцінка ступеня ділового ризику.
 2. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
 3. Ризик втрати майна підприємства.
 4. Тенденції зміни ступеня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень.
 5. Роль управлінського консультування у зниженні ступеня ділового ризику.
 6. Управління ризиком в інноваційному процесі.
 7. Особливості прийняття рішення в умовах ризику та невизначеності.
 8. Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не користується попиту споживача.
 9. Ризик невиконання господарських угод (контрактів) та посилення конкуренції.
 11. Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства.
2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:
Знайдіть у періодичному виданні статтю, яка висвітлює досвід управління ризиком підприємства. Визначте основні методи зниження ризику в його діяльності.

Питання для самостійного вивчення

1. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту.
2. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 4; 10, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні необхідно розкрити місце страхування ризиків як однієї з умов зниження ризиків у ситуаційному менеджмен-

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ті. Друге питання слід присвятити основним шляхам зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

Відповіді на запитання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ризик як поняття взагалі?
2. Як тлумачать ризик з позиції ситуаційного менеджменту?
3. За якими основними ознаками класифікують ризики?
4. Назвіть етапи процесу управління ризиком у ситуаційному менеджменті.
5. Назвіть методи зниження господарського ризику.

Т10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ПІДПРИЄМСТВА. НЕОБХІДНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 10.1

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Комерційна таємниця підприємства	
Конфіденційна інформація	
Економічна безпека фірми (підприємства, організації)	
Таємна інформація	
Зворотний інжиніринг	
Інформація	
Науково-технічна інформація	
Ділова інформація	

2. Ознайомитись з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

Семінарське заняття № 15

Питання для обговорення

1. Сутність комерційної таємниці підприємства. Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства.
2. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства.
3. Методи отримання інформації про конкурентів.
4. Значення та основні напрями створення системи безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту.

ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ

1. Опрацювати додаткові джерела з теми та підготувати усну міні-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

Виконайте реферат з теми:

1. Роль захисту інтелектуальної власності у результативному ситуаційному управлінні.
2. Кримінальна відповідальність за зловживання повноваженнями особами, які виконують управлінські функції в комерційних організаціях. Комерційний підкуп.
3. Захист інтелектуальної власності.
4. Основні функції служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:

Знайдіть у періодичному виданні статтю, де мова йде про досвід організації служби безпеки підприємства. Визначте її функції та результативність функціонування.

Питання для самостійного вивчення

1. Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.
2. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова результативного ситуаційного управління.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1; 15, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

В першому питанні необхідно розглянути основні методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.

Друге питання має розкрити аспекти організації та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умови результативного ситуаційного управління.

Відповіді на запитання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або блок-схем.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність комерційної таємниці підприємства?
2. Розкрийте роль та зачення економічної безпеки підприємства для його стабільного функціонування і розвитку.
3. Назвіть основні легальні методи отримання інформації про конкурентів.
4. Виокремте основні організаційні заходи щодо забезпечення конфіденційності комерційної таємниці.
5. Назвіть основні нелегальні методи отримання інформації про конкурентів.
6. Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.

Б. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ, ШО ВІНОСЯТЬСЯ НА АУДИТОРНЕ ТЕСТУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Студенти заочної форми навчання виконують три завдання під час аудиторного тестування згідно свого варіанту (додаток К)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Актуальність курсу «Ситуаційний менеджмент» в період опанування ринкової економіки України
2. Керовані і некеровані процеси в діяльності організації.
3. Можливість, необхідність і проблематика ситуаційного менеджменту.
4. Порівняльна характеристика ситуаційного менеджменту та антикризового управління.
5. Предмет, мета та завдання курсу «Ситуаційний менеджмент». Взаємозв'язок з іншими дисциплінами.
6. Поняття ситуаційного менеджменту та його характерні особливості.
7. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку. Класифікація кризових ситуацій.
8. Сутність, закономірність та види економічних криз.
9. Причини економічних циклів і криз. Фази циклу.
10. Характерні особливості макро- та мікро- криз.
11. Поняття та фактори ефективності ситуаційного менеджменту.
12. Сутність та критерії ефективності ситуаційного менеджменту.
13. Характеристика управління з позиції динаміки і статичності.
14. Характеристика процесуальних функцій процесу управління.
15. Поняття процесу та системи управління, їх складові.
16. Ситуація як один з етапів процесу управління та її роль у ситуаційному менеджменті.
17. Типи процесу управління за етапами його організації.
18. Поняття та принципи формування механізму управління.

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ

19. Сутність та принципи формування антикризового механізму управління.
20. Розвиток процесів управління в процесах розвитку виробництва.
21. Концепції ситуаційного менеджменту.
22. Тенденції циклічного розвитку організації.
23. Основні підходи до виділення циклів розвитку соціально-економічних систем.
24. Види та характеристика фірм віолентів.
25. Механізм розгортання кризи на підприємстві.
26. Сутність моделі життєздатності підприємства.
27. Стани життєздатності підприємства.
28. Фази розвитку кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку.
29. Системні (основні) принципи антикризового управління.
30. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив.
31. Поняття та принципи формування системи антикризового управління.
32. Класифікація методів управління..
33. Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства.
34. Суб'єкти антикризового управління.
35. Класифікація ситуацій.
36. Механізм державної влади та кризи системи управління.
37. Причини і наслідки кризи державного управління.
38. Системна криза державного управління.
39. Аналітична основа державного регулювання кризових ситуацій.
40. Роль держави в ситуаційному управлінні.
41. Види державного регулювання кризових ситуацій.
42. Подолання кризових ситуацій державного управління.
43. Реформи як захід антикризового управління
44. Державне регулювання проблеми розвитку кризових явищ у діяльності підприємства
45. Класифікація видів банкрутства підприємства.
46. Сутність та види діагностики в процесах управління.
47. Основні завдання та напрями діагностики економічної підсистеми.
48. Процес діагностики в ситуаційному менеджменті
49. Методи діагностики ситуацій.

50. Методика роботи з інформацією при діагностиці ситуацій.
51. Діагностика банкрутства підприємства.
52. Сучасні світові методики діагностики банкрутства підприємства.
53. Роль стратегії і тактики вситуаційному менеджменті.
54. Розробка ситуаційної стратегії організації.
55. Особливості реалізації обраної ситуаційної стратегії.
56. Форми корпоративної реструктуризації як засіб ситуаційного менеджменту
57. Реструктуризація підприємств у кризовій ситуації.
58. Сутність процесу реструктуризації на підприємстві як стратегії ситуаційного менеджменту.
59. Види реструктуризації.
60. Економічна сутність санації підприємства.
61. Модель менеджера, що здійснює ситуаційне управління. Професійні навички (узагальнений самоменеджмент).
62. Поняття технології ситуаційного менеджменту.
63. Технологічна схема процесу управління в проблемній ситуації.
64. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті.
65. Реінжиніринг як метод подолання кризових явищ.
66. Основні етапи проведення реінжинірингу на підприємстві.
67. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління.
68. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні.
69. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві та засіб ситуаційного менеджменту.
70. Десять принципів управління інтелектуальним капіталом як основа подолання проблемних ситуацій.
71. Інвестиційна політика вситуаційному менеджменті.
72. Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків.
73. Управління ризиком у ситуаційному менеджменті.
74. Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не користується попитом у споживача.
75. Ризик невиконання господарських угод (контрактів).
76. Ризик посилення конкуренції.
77. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
78. Ризик втрати майна підприємства.

- 79. Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства.
- 80. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту.
- 81. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ

Задача 81

Проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності Вашого підприємства за останні три роки, і на основі проведеного аналізу дайте оцінку ситуації, що склалася на цьому. Розробіть відповідні управлінські рішення та надайте конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності господарських процесів з позиції ситуаційного менеджменту.

Задача 82

На Вашому підприємстві порушився рівень фінансової рівноваги. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте стан життєздатності організації і надайте дійові пропозиції щодо усунення цієї фази кризи.

Задача 83

На Вашому підприємстві рівень чистих активів має стійку тенденцію до зниження. Як фахівець з ситуаційного управління визначте стан життєздатності організації і надайте дійові пропозиції щодо усунення цієї фази кризи.

Задача 84

На Вашому підприємстві протягом року постійно зменшується рівень активів, які забезпечують виконання зобов'язань по поверненню позикового капіталу та впливають на ліквідність активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте стан життєздатності організації і надайте дієві пропозиції щодо усунення цієї фази кризи.

Задача 85

На Вашому підприємстві коефіцієнт автономії має стійку тенденцію до зниження. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте

стан життєздатності організації і надайте конкретні пропозиції щодо усунення цієї фази кризи.

Задача 86

На Вашому підприємстві коефіцієнт фінансування зростає. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте можливий стан життєздатності організації і надайте певні пропозиції стосовно цієї ситуації.

Задача 87

Підприємство «ОПІОН» за звітний період отримало 32 тис.грн від реалізації продукції та 15 тис.грн від інших видів діяльності. З суми виручки підприємство повинно сплатити 20% податку на додану вартість і 5% акцизного збору. Загальна сума витрат на виготовлення продукції становить 16 тис.грн.

Станом на 1.01.04р. загальна сума активів підприємства «ОПІОН» складає 63 тис. грн. З них: 35% припадає на оборотні активи і 65% на необоротні. Поточні зобов'язання становлять 38 тис. грн. Визначте ймовірність банкрутства підприємства за методикою Тафлера.

Задача 88

Товариство «Домострой» за звітний період отримало 4,5 тис. грн від реалізації продукції, 2,5 тис. грн від реалізації основних фондів та 4,5 тис. грн від розміщення цінних паперів.

Загальна сума витрат понесених при виготовленні продукції та наданні послуг, складає 10 тис. грн.

Загальна сума активів станом на 1.05.08р. складає 50 тис. грн., з них 15% припадає на оборотні активи і 58% – на поточні зобов'язання. Визначте ймовірність банкрутства підприємства застосувавши методику Спрінгейта.

Задача 89

Проведіть аналіз фінансово — господарської діяльності ЗАТ «АРМАНД» і визначте ймовірність банкрутства за допомогою методики Ліса.

За звітний період товариство отримало 23 тис. грн виручки від реалізації, сума чистого прибутку після розрахунку по зобов'язаннях склала 2 тис. грн.

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ

Баланс ЗАТ «АРМАНД»

Актив	сума	Пасив	Сума
Основні засоби	1387,2	Статутний капітал	9,4
Запаси	2700,6	Інший додатковий капітал	22,4
Дебіторська заборгованість	3269,7	Нерозподілений прибуток	(610,5)
Грошові кошти	254,5	Поточні зобов'язання	7033,3
Баланс	7612	Баланс	7612

Задача 90

Використайте дані товариства ЗАТ «АРМАНД» (див. умови завдання 89) для визначення ймовірності банкрутства за допомогою наданої вітчизняної методики прогнозування можливого кризового стану підприємств:

$$Z = 2,4X_1 + 0,5X_2 + 6,0X_3 + 1,0X_4, \text{ де}$$

X_1 — запаси / загальна сума активів

X_2 — власний капітал / позиковий капітал.

X_3 — чистий прибуток / активи всього;

X_4 — виручка від реалізації / валюта балансу

При цьому

$Z < 0$ — п-во неплатоспроможне

$1,0 < Z < 1,99$ — ймовірність банкрутства висока

$2,0 < Z < 2,99$ — ймовірність низька

$Z > 3,0$ — дуже низька.

Задача 91

Провести аналіз структури балансу ТОВ «Машинбуд» і визначити його фінансовий стан за допомогою методики прогнозування можливого банкрутства підприємства Е. Альтмана. При умові, що за звітний період товариство отримало 80 тис. грн від реалізації продукції, та 45 тис. грн від позареалізаційної діяльності. Загальна сума витрат складає 71 тис. грн.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Баланс ТОВ «Машинбуд»

Актив	Сума	пасив	Сума
Основні засоби	61000	Власний капітал	45000
Нематеріальні активи	18000	Нерозподілений прибуток	35000
Довгострокова дебіторська заборгованість	16000	Довгострокові зобов'язання	5000
Всього	95000	Поточні зобов'язання	35000
Запаси	7300		
Дебіторська заборгованість	4200		
Поточні фінансові інвестиції	1800		
Грошові кошти	1700		
Всього	15000	Баланс	120000
Баланс	120000		

Завдача 92

З метою використання антикризових заходів здійснить діагностику фінансового стану і проаналізуйте фінансову стійкість підприємства (табл. 2).

Визначте: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт заборгованості. Надайте обґрунтовані висновки по даному аналізу.

Таблиця 2

Аналіз фінансової стійкості підприємства за 2006-2008 р.р.

(тис. грн.)

Показники	2006 р.	2007р.	2008р.
1. Власний капітал	143517	95228	80122
2. Позиковий капітал	28926	23907	25709
в т.ч. довгостроковий	7235	2252	132
3. Всього використаного капіталу (валюта балансу)	172443	119135	105853

Задача 93

Для попередження кризового стану підприємства проаналізуйте ефективність використання його основних фондів (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ефективності використання основних фондів
підприємства за 2006-2008рр.

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.
1. Виручка, тис. грн.	30985	32350	47305
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	221375	167219	183049
3. Чисельність оперативних працівників, чол.	1125	1100	1019

Розрахуйте: фондівіддачу основних фондів, грн.; фондоемність продукції, коп.; фондоозброєність, од./чол. Визначте можливість основних фондів підприємства забезпечити генерування прибутку для подолання кризового стану.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАДАЧ З КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**Прогнозування можливого банкрутства підприємства
за методикою Ліса:**

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \text{ де}$$

X_1 — коеф. мобільності активів = оборотні активи / загальна сума активів;

X_2 — рентабельність активів = чистий прибуток / загальна сума активів;

X_3 — рентабельність за нерозподіленим прибутком = нерозподілений прибуток / активи всього;

X_4 — коефіцієнт фінансування = власний капітал / позиковий капітал.

Показник вірогідності банкрутства має граничне значення для цієї моделі 0,037.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Альтмана:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \text{ де}$$

X₁ — оборотні активи / загальна сума активів

X₂ — нерозподілений прибуток / загальна сума активів;

X₃ — балансовий прибуток / загальна сума активів X₄ — власний капітал / позиковий капітал;

X₅ — виручка від реалізації / валюта балансу.

Нормативне значення:

$Z < 1,8$ — вірогідність банкрутства досить висока;

$Z > 3$ — вірогідність банкрутства незначна.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Спрінгейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,46X_4, \text{ де}$$

X₁ — оборотні активи / загальна сума активів

X₂ — балансовий прибуток / поточні зобов'язання;

X₃ — операційний прибуток / поточні зобов'язання;

X₄ — виручка від реалізації / сума активів.

$Z < 0,862$ — підприємство є потенційним банкрутом.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Тафлера.:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

X₁ — операційний прибуток / поточні зобов'язання;

X₂ — оборотні активи / сума зобов'язань

X₃ — поточні зобов'язання / сума активів

X₄ — виручка від реалізації / сума активів.

$Z < 0,3$ — підприємство є банкрутом

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

СИТУАЦІЯ 1

«ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «АВТОКРАЗ»: СТАБІЛЬНІСТЬ ЧИ КРИЗА?»

Відоме підприємство машинобудування — Холдингової компанії «АвтоКрАЗ» (ХК «АвтоКрАЗ») об'єднує в своєму складі наступні дочірні підприємства: Полтавський автоагрегатний завод, Токмакський ковальсько-штампувальний завод, Каменець-Подільський автоагрегатний завод, Херсонський завод карданних валів, КрАЗторг, Зовнішньоторгова фірма КрАЗ. Це відкриті акціонерні товариства, 51% акцій яких знаходиться у власності компанії. Основна діяльність ХК «АвтоКрАЗ» — проектування, виготовлення і реалізація вантажних автомобілів, виробництво запасних частин до них та товарів народного споживання. Підприємство є єдиним в Україні виробником автомобілів вантажопідйомністю від 8 до 20 тон, що передбачає експлуатацію в різних кліматичних умовах і на різних шляхах.

Цікаво розглянути його роботу за минуле десятиріччя. В період з 1990 по 1993 рік спостерігалась тенденція зростання по техніко-економічним показникам ХК «АвтоКрАЗ». Це був найсприятливіший для підприємства час. Проте, з 1993 року з'являються негативні тенденції у його розвитку. У зв'язку з цим керівництво холдингу запровадило відповідні антикризові заходи, серед яких стояло питання одержання державної підтримки виробництва важких вантажних автомобілів, починаючи з 1995 року. Позитивним імпульсом в цьому напрямі стало проведення 17 травня 1995 року в ВАТ «КрАЗ» наради при Президентові України, де були розглянуті пропозиції щодо покращання роботи підприємства та їх реалізації. В протокольному рішенні наради, підписаному Президентом, були намічені конкретні заходи та дані доручення міністерствам і відомствам з метою створення більш сприятливих економічних умов для компанії. Серед них слід відмітити використання механізму розрахунків автомобілями КрАЗ за нафту і газ,

що надходили з Росії і Туркменії; формування державного замовлення на продукцію об'єднання; спрощення для нього умов виконання експортно-імпортних операцій для кооперованих поставок. Для поповнення обсягу обігових коштів підприємство отримало 13, 0 млн. грн. безвідсоткового кредиту державної підтримки терміном на один рік із залишкових коштів Держіннофонду України.

В жовтні 1996 року питання стабілізації фінансової і виробничої діяльності ХК «АвтоКрАЗ» були розглянуті на нараді у міністра України А.К. Мінченка. В результаті цього були дані доручення, спрямовані на вирішення наступних питань: зменшення відпускних цін на металопродукцію, вироби і сировину хімічної промисловості, які постачають для підприємств холдингу; забезпечення постачань до країн СНД автомобілів КрАЗ на кліринговій основі, а також врахування інтересів холдингу при формуванні мобілізаційних резервів; створення промислово-фінансової групи по виробництву вантажних автомобілів. Деякі з доручень і пропозицій, що забезпечують підтримку виробничої діяльності холдингу, знайшли відображення у постановках Кабінету Міністрів України від 2.12.96 року №1431, від 3.03.97 року № 196 та 1.04. 97 року №287. Найбільш вагомим дорученням першої з перелічених постанов «Про заходи фінансово-економічної стабілізації ХК «АвтоКрАЗ» передбачали: відстрочення в ліквідації заборгованості підприємства держбюджету на пільгових умовах; дозвіл державних органів на використання у виробничих цілях коштів від продажу об'єктів соціальної сфери і незавершеного будівництва. Однак, незважаючи на вжиті керівництвом заходи, як свідчить графік, період з 1995 по 1998 рік характеризується загальним спадом — підприємство стає збитковим. Основними причинами спаду обсягів виробництва стали:

- різке скорочення поставок автомобілів у країни СНД через фінансову кризу та розрив зв'язків;
- спад попиту на автомобілі через відсутність коштів у споживача;
- недосконалість фінансово-кредитної системи й податкової політики (відсутність кредитування під обігові кошти та завищені ставки банківських процентів);
- неузгодженість податкової й митної політик та валютного регулювання із законодавством країн СНД.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Керівництво ХК «АвтоКрАЗ» знову ставить перед Кабінетом Міністрів України низки проблемних питань: 1) надати допомогу в поповненні обігових коштів у сумі 15 млн. грн. для забезпечення виконання контрактів, укладених з іноземними фірмами; 2) питання організація консигнаційних складів запасних частин для сервісного обслуговування автомобілів; 3) поставок автомобілів КрАЗ за отриманий природний газ. Урядом були прийняті рішення по організації підтримки роботи холдинга — доручення Кабінету Міністрів України від 7. 04. 98 року № 46-12/70 щодо підготовки проекту постанови КМУ «Про виробництво вантажних автомобілів ХК «АвтоКрАЗ»». У низці наступних документів Мінпромполітики України (листи від 19.03.98 року № 9/4-1-569, від 5.05.98 року № 13/4-1548 тощо), проектах постанов КМУ передбачалися наступні пропозиції: забезпечити поставку автомобілів КрАЗ сільському господарству за рахунок Державного лізингового фонду; переглянути план приватизації ХК «АвтоКрАЗ» та передбачити продаж державної частки акцій на некомерційних конкурсах, залишивши в державній власності пакет акцій у розмірі 25% + одна акція терміном на три роки.

На засіданні Кабінету Міністрів України 29.09.98 року в п. 4 протокольного рішення №34 «Про відродження вітчизняного машинобудування» намічена ціла низка конкретних заходів, кожен з яких може бути використаний стосовно діяльності ХК і має увійти в стратегічну програму виведення холдингу з кризи та стабілізації його фінансового стану.

Узагальнюючи зміст вище наведених документів та конкретних пропозицій, слід зробити висновок, що органами державного управління та керівництвом ХК «АвтоКрАЗ» протягом двох років робилися спроби виходу з кризи шляхом вирішення поточних проблем, не беручи до уваги основні питання, спрямовані на розвиток інноваційної діяльності та освоєння сегментів ринку великовантажних автомобілів. В управлінні підприємством переважне значення надавалося оперативним рішенням, котрі здійснювалися без науковообґрунтованої основи з переваження короткострокових цілей та за відсутності лінії поведінки на перспективу. За останні 10 років не було продуманого стратегічного плану розвитку підприємства. Це є результатом частої зміни цілей і напрямів розвитку організації, відсутності системи критеріїв.

Таким чином, можна зробити висновок, що апарат управління підприємством обмежується напівзаходами. Незадовільне знання ринку, конкурентів, власних сильних і слабких сторін, неповне використання наявного потенціалу, відсутність обігових коштів та недосконалий моніторинг зовнішнього середовища не дозволяють підприємству розробляти і реалізувати чітку стратегію управління інноваціями. Звідси негативні результати виробничо-господарської діяльності.

Питання до ситуації

1. Виділіть етапи розвитку управління в процесах розвитку виробництва протягом періоду, який розглянуто.
2. Як Ви оцінюєте діяльність підприємства: стабільність чи криза? Доведіть свою точку зору.
3. Виокремте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які задіяні в даній ситуації.
4. Запропонуйте шляхи та заходи оздоровлення ХК «АвтоКрАЗ».

СИТУАЦІЯ 2

«ЯКИЙ ТИП УПРАВЛІННЯ ОБРАТИ ПП «ТНК-УКРАЇНА»?»

Підприємство з іноземними інвестиціями ТНК-Україна за мету обрало перехід від кількісного насичення ринку нафтопереробної продукції до поліпшення її якісної характеристики. Це обумовлено тим, що дефіциту пального в країні немає, тому й починається боротьба за його якість.

Крім того, «ТНК-Україна» планує посилити позиції на ринку за рахунок придбання нових активів, а також продовжити модернізацію Лисичанського НПЗ. Передбачається ввести нову установку потужністю 1,2 млн т/рік, що дозволить збільшити обсяги нафтопродуктів з сирової нафти на 5%. Модернізація дозволить збільшити глибину переробки нафти до 85%, а також вихід світлих нафтопродуктів, зокрема, дизельного пального за рахунок зниження виробництва мазуту.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Продовжується спорудження бітумної установки потужністю 400 тис. т /рік, де будуть виробляти дорожні та будівельні бітуми, а також матеріали для покрівель та гідроізоляції.

Разом з цим у поточному році «ТНК-Україна» має запустити надзвичайно важливу програму контролю якості палива на джоберних АЗС. Планується придбати декілька пересувних експрес-лабораторій, створити стаціонарну лабораторію на базі ВАТ «Лисичанський нафтопродукт» і здійснювати перевірку станцій не менше одного разу на місяць. До порушників будуть застосовувати жорсткі заходи — від штрафних санкцій до виключення з торгової мережі.

Отже, всі заходи, що плануються «ТНК-Україна» допоможуть втриматися на сучасному ринку нафтопереробної продукції. Але який же тип управління слід обрати?

Питання до ситуації:

1. Який же тип управління обрати ПП «ТНК-Україна» за етапами організації процесу управління?
2. Назвіть етап життєвого циклу на якому перебуває організація.
3. Визначте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які планує використати ПП ТНК «Україна».

СИТУАЦІЯ 3

«РОЗВИТОК УСПІШНОЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ «КВАЗАР-МІКРО»

*Запорука успішного розвитку
нашого бізнесу надзвичайно
проста-ми багато вчимся.
Є. Уткін*

В середині листопада 2002 р. корпорація «Квазар-Мікро» відмітила 12-річчя роботи на українському ринку високих технологій. За оцінками аналітиків, загальна ємність українського ринку інформаційних і комунікаційних технологій у 2002 році становила близько 750 млн. дол.

Як бізнес-структура, корпорація об'єднує декілька юридичних осіб. В Україні ЗАТ «Квазар-Мікро» — головна компанія. Її заснував Євген Уткін — нині президент, потім з'явилися інші партнери. Нині у неї близько 30 акціонерів, більшість з них — працівники цієї компанії. Є дочірня компанія «Квазар-Мікро-Техніко», що здійснює системну інтеграцію та виробництво комп'ютерів. Крім того, ще одна дочірня компанія займається розробкою і виробництвом інтегральних схем та виробів електроніки. Функціонують декілька компаній у Чехії, Угорщині, країнах Балтії. При цьому є фінансовий партнер, який надає можливість компанії розвиватися в Росії і Східній Європі. Обсяг продаж у минулому році становив 250 млн. грн. Тепер головний напрям — системна інтеграція, тобто бізнес-консалтинг, ІТ-консалтинг, бізнес-додатки, система управління підприємством, комп'ютерні мережі. Значні кошти інвестуються у виробництво комп'ютерів.

19 листопада 2002 року ЄБРР виділив корпорації кредит в сумі 8 млн. дол. на добудову нового заводу з виробництва комп'ютерів, потужністю 200 тис. комп'ютерів за рік.

За словами президента корпорації Євгена Уткіна, в найближчі декілька років персонал буде використовувати нагромаджений досвід для повномасштабної експансії на ринки Росії та країн Східної Європи. До того ж корпорація намагається виступати не як виробник комп'ютерів або дистриб'ютор, а як сервісна консалтингова компанія.

Питання до ситуації

1. Який тип управління, на вашу думку, доцільно обрати в даній ситуації? Доведіть правильність свого рішення.
2. Визначте етап розвитку управління в процесі виробництва щодо відповідного періоду існування корпорації і обґрунтуйте необхідні заходи для попередження кризи.
3. Який етап у своєму життєвому розвитку переживає організація

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

СИТУАЦІЯ 4

«МИ — ВЕЛИКА КОМПАНІЯ У СТАДІЇ ФОРМУВАННЯ»

Одна із найвідоміших комп'ютерних фірм США — «Compaq Computer» вже на ранніх етапах свого існування висуває лозунг: «Ми не дрібна фірмаю з великими планами, а велика компанія у стадії формування».

Втілюючи в свої комп'ютери нову елементну базу, американська фірма всього за сім років збільшила свій оборот зі 111 млн. до 3 млрд. дол. (майже в 30 разів) і перетворилася в крупний концерн із заводами в США, Шотландії та Сінгапурі.

Питання до ситуації

1. Про який тип фірми йде мова?
2. Які етапи у своєму розвитку пройшла фірма (ті, що видно з ситуації)?
3. Що допомогло фірмі стати успішною компанією за такий короткий час?
4. Які фактори ситуаційного менеджменту найбільше сприяли цьому?

СИТУАЦІЯ 5

«ТАЄМНИЦЯ УСПІХУ ІВМ»

Успіх ІВМ часто забезпечували не технологічні нововведення. На жаль, у багатьох випадках вони були не серед перших при їх втіленні, і технологія стала менш важливою, ніж методи збуту та продажу.

ІВМ систематично продавали більше, ніж ті, хто мав кращу технологію, оскільки знали, як і що пояснити клієнту, як допомогти у впровадженні машини і як прив'язати його до себе після її придбання. Вдалий підхід до збуту — системне знання.

Водночас слід нагадати, що у виробництві персональних комп'ютерів гігант ІВМ спочатку відставав від своїх конкурентів, але за два роки компанія стала лідером. Якщо її частка в 1982 році посту-

палася фірмам-піонерам, то вже в 1984-му втричі перевищила їх. Цьому сприяло використання внутрішньофірмових стандартів і збереження сумісності з машинами більш високого класу, що дало можливість споживачам використовувати накопичений за десятиріччя банк програм. Отже, сьогодні перевага ветерана комп'ютеробудування перед новачками незаперечна.

Питання до ситуації

1. До якого типу фірм на сьогодні належить IBM?
2. Що допомогло фірмі отримати перевагу над конкурентами-експлерентами?
3. Назвіть фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які задіяні корпорацією.

СИТУАЦІЯ 6

«АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ТЕПЛОВОЗРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

Акціонерне товариство «Тепловозремонтний завод» — це одне із найстаріших підприємств Полтавщини засноване в 1871 році як головні паровозні майстерні Харківсько-Миколаївської залізниці. Полтавський тепловозремонтний завод пройшов шлях від напівкустарних майстерень до одного з найкрупніших ремонтних заводів держави. В кінці XIX — на початку XX ст. в ремонт надходили малопотужні товарні паровози заводів Еврара, Болвина, Коломенського, Шнейдера, Невського, Камсько-Воткінського, пасажирські Струве і Кесслера. Після 59 років свого існування майстерні в 1929 році були перейменовані в завод — один з найкращих у країні і галузі. Підприємство було повністю реконструйоване, розширилися його виробничі площі.

На початку тридцятих років паровозремонтники встановили два світових рекорди швидкості й якості капітального ремонту локомотивів. До кінця 30-х років на ПТРЗ повністю освоїли ремонт потужних паровозів серій «ФД», «СО», «ИС». З грудня 1963 року,

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

після часткової реконструкції підприємства завод ремонтує тепловози. Так, магістральні вантажні тепловози серії ТЕЗ ремонтується з 1963 по 1984 рік. За роки існування підприємства всього відремонтовано більш 34 000 локомотивів як для колишнього Союзу, так і для країн Європи та Азії. З грудня 1994 року підприємство стало акціонерним товариством відкритого типу. Завод здійснює ремонт тепловозів для залізниць України, Росії, Беларусі, країн Балтії, Монголії. Акціонерне товариство співпрацює з грецькою фірмою «Брати Цитурас»; засноване спільне підприємство з грецькими партнерами. У 2006 році Полтавський тепловозоремонтний завод відмітив 135 років з дня свого заснування. *Основними цілями АТ «ТРЗ»* в сучасних умовах є: 1) задоволення потреб власників тепловозів у підтриманні їх в робочому стані; 2) захист економічних і соціальних інтересів членів трудового колективу, інтересів власників майна підприємства, розширення ринків збуту та завоювання власної ніші на світовому ринку; 3) забезпечення максимального надходження валютних коштів; 4) своєчасна розробка нових видів товарів та послуг.

Характеристика продукції та послуг: АТ «Тепловозоремонтний завод» здійснює капітальний ремонт пасажирських тепловозів серії ТЕП60 і універсальних магістральних серії М62 (2М62У, 2М62, 3М2У), вагонозамінників типу КВ-3 і КВ-2. Виходячи з головної спеціалізації підприємства склалася номенклатура основних видів продукції, в якій домінуючу позицію займають різноманітні види ремонту. Крім ремонту тепловозів, налагоджено виробництво виливання і обробки деталей циліндро-поршневої групи тепловозних дизелів. У номенклатурі основних видів продукції наступним після різноманітних видів ремонту йде виготовлення запасних частин. По перспективним питанням завод співпрацює з «Діпрозаводітранс» м. Харків, Харківською державною академією залізничного транспорту, проектно-конструкторським технологічним бюро по ремонту локомотивів м. Полтава та ін. Робота підприємства підкріплюється новими перспективними розробками — у процесі освоєння капітальний ремонт маневрового тепловоза серії ТЕМ7, пасажирського тепловоза серії ТЕПЕО.

Гарантована якість ремонту і помірні ціни — ось що приваблює партнерів до співпраці з АТ «ТРЗ». Завод здійснює ре-

монт пасажирські тепловозів серій ТЕП60 і ТЕП70, універсальні магістральні тепловози серії М62, вантажні тепловози для залізниць. Великим попитом у замовника користуються запасні частини до дизелів 2Д100, 10Д100, 14Д100, 11Д45, 5Д49, що випускаються заводом. На підприємстві випускаються 15 видів товарів народного споживання. Стійкий попит на ці товари забезпечується роботою висококласного обладнання, якістю виробів сировини, своєчасним реагуванням на попит ринку.

Велику зацікавленість ділових партнерів викликає розроблена заводськими фахівцями рекуперативна установка для повертання електроенергії в мережу при обкатці дизель генераторних установок усіх типів тепловозів.

Унікальна продукція спільного з грецькою фірмою «Брати Цитурас» підприємства «Елада», що створене на базі АТ «ТРЗ», – церковні дзвони, віхові годинники з дзвоновим звуком Електронне обладнання дозволяє репродуціювати запрограмовану мелодію.

Функції потужного обчислювального центру виконує відділ автоматизованої системи управління підприємством. Маючи добре оснащену комп'ютерну базу і сучасну розмножувальну техніку, ПТРЗ приймає замовлення на виготовлення різних бланків, візитних та святкових карток, здійснює комп'ютерний набір, верстку і друкування газет, розробку фірмових знаків.

Характеристика діяльності

Останні роки підприємство працювало неритмічно — мали місце відпустки без оплати за ініціативою адміністрації, 4-х денний робочий тиждень, завод працює в одну зміну і коефіцієнт використання виробничих потужностей по АТ «ТРЗ» складає в середньому 15-20%.

Номенклатура обладнання досить велика та різноманітна. При цьому обов'язково слід брати до уваги те, що до неї входить обладнання придбане до 1981 року. Проаналізувавши дані балансу де знос на 1.01.2005 р. становить 52% від первісної вартості та беручи до уваги реальний стан речей можна говорити про те, що реально більше ніж 50% складає обладнання віком понад 20 років.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основними факторами, що негативно впливали на виробництво за останні п'ять років є:

1. Недосконалість механізму та порядку розрахунку підприємства з податковими органами, що виражається неможливістю своєчасної сплати підприємством податок на додану вартість по першій подією відвантаження.
2. Недосконалість нормативно-законодавчої бази, а саме завищені процентні ставки за надані судовими органами послуги.
3. Наявність численних конкурентів. У галузі більше ремонтних заводів ніж це реально необхідно для залізниць України, і жодне з підприємств не може дозволити собі втрачати замовників, до того ж це коло є досить вузьким.
4. Недосконалість системи управління через неефективну систему обліку, яка не дає можливості оперативно орієнтуватися в процесі виробництва, а також контролювати його і врешті решт управляти. Це значно впливає на процес ціноутворення і оскільки неможливо назвати реальні затрати, та ціну ремонту.
5. Висока концентрація влади у керівників вищої ланки.
6. Відсутність результативної системи управління персоналом. Не вистачає молодих енергійних керівників середньої ланки, освічених і кваліфікованих, з новими методами керівництва, контролінгу, що необхідно в нових умовах.
7. Низька активність керівників середнього та нижчого рівня.

Причини 4-7 врешті решт зумовлюють те, що підприємство є слабо керованим, недостатньо гнучким при виникненні нових обставин, на які треба швидко реагувати, а основна маса працівників є інертною і не приймає участі в процесі управління підприємством, розробці нових ідей.

З метою підвищення результативності діяльності на ринках збуту на підприємстві проводяться деякі заходи по реструктуризації: планується створення відділу маркетингу, шляхом централізованого об'єднання відділів ЗЕД та збуту, але чи сприятимуть ці заходи формуванню ефективного господарського механізму АТ «ТРЗ»?

Питання до ситуації:

1. Розкрийте сутність механізму управління на прикладі АТ «ТРЗ». Наскільки результативно він функціонує?

2. Виокремте основні групи методів управління, застосування яких можна відслідкувати в даній ситуації.
3. Який тип управління слід обрати керівництву АТ «ТРЗ» для подальшого розвитку?
4. Чи є правомірним, на Вашу думку, отороження понять «господарський механізм», «механізм угтоавління», «економічний механізм». Обґрунтуйте відповідь на прикладі АТ «ТРЗ»
5. Визначте етап прзвитку АТ «ТРЗ», а також найбільш впливові фактори ефективності ситуаційного менеджменту.

СИТУАЦІЯ 7

«ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ “ФАЛВЕСТ-ФАРМ”»

В 2003 році «Фалвест-Фарм» відзначив своє десятиріччя. Це невеликий ювілей, проте це певний безцінний досвід роботи на фармацевтичному ринку України. За час свого існування «Фалвест-Фарм» стала компанією зі власними традиціями і методами роботи. Її головна мета — опір невинправдано ризиковим рішенням та активний пошук нових напрямів діяльності.

Пережити скрутні часи компанія змогла завдяки тому, що прибуток, який вона отримувала, реінвестувала в розвиток своєї фірми, удосконалювала форми роботи та обліку фінансів, завжди відносилися з повагою до фінансових зобов'язань і вимагали цього від своїх клієнтів.

В компанії працюють кваліфіковані співробітники, які і є основним її капіталом. Колектив «Фалвест-Фарм» являє собою сукупність творчих особистостей, здатних до генерації нових ідей. Кращим доказом того є створення «Клубу клієнтів» для заохочення постійно працюючих з фірмою клієнтів, які щомісяця збільшують кількість закупівель, дотримуються фінансової дисципліни в розрахунках за взятий товар. За дотримання цих умов клієнт отримує призові очки. Кожен учасник клубу має свою персональну картку і в будь-який момент може отримати довідку про свої призові очки. Очки можна накопичувати, а мож-

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

на погашати, отримуючи замість цього подарунок, обраний з призового фонду клубу. Вміла організація вільного часу також є об'єктом реалізації творчих можливостей колективу «Фалвест-Фарм».

Аналіз продаж за минулий рік дозволяє зробити наступні висновки. «Фалвест-Фарм» має 841 клієнта, всі вони які працюють за контрактом з відстрочкою платежу, проте лише 463 постійно дотримуються платіжної дисципліни. При цьому питома вага порядних клієнтів у продажах компанії становить 94%. У компанії прийнято рішення про переведення недисциплінованих клієнтів на передоплату, що дозволить поліпшити два показники: прискорити грошові потоки і знизити суму товару на складі при нормі асортименту 900 найменувань.

В фінансовому менеджменті компанії використовують фінансові звіти компанії, складені за ГААП, що дозволяє надати точнішу інформацію, ніж та, що міститься в українському бухобліку. Завдяки використанню звітів, складених за ГААП-принципом, компанія підвищила якість управління обіговим капіталом, особливо запасами складу та дебіторською заборгованістю. У майбутньому планується створити проекти грошових і товарних потоків підприємства на досить тривалий період — півроку-рік. Це дозволить поліпшити ефективність підприємства та організацію всієї структури.

Досвід роботи «Фалвест-Фарм» на ринку України показав стиль роботи, що ґрунтується на професіоналізмі керівників і всього творчого колективу. Всі працюють як механізм, що передбачає доставку медпрепаратів від виробника до конкретного споживача і своєчасну оплату за отриманий клієнтами товар. Однак, і хороший механізм інколи дає збої. Усуненням цих та інших несприятливих моментів у житті колективу займається служба безпеки, яка будує свою роботу на основі вивчення й аналізу інформації про кадри, справжніх клієнтів і потенційних партнерів, різноманітних ситуацій, що мають місце в житті. Особливе місце в роботі служби безпеки посідають питання інтелектуальної власності, фізичної охорони співробітників і матеріальних цінностей, розміщених на всіх об'єктах підприємства. Це досягається впровадженням передових систем і засобів безпеки, охоронного телебачення і відео спостереження, пристроїв обмеженого доступу та охоронно-пожежної сигналізації.

У компанії є відділ програмного забезпечення. Розроблений відділом програмний комплекс «АНУ» повністю відповідає сучасним ви-

могам до систем комплексної автоматизації підприємств і дозволяє зібрати інформацію, обробити і проаналізувати її і на основі цього прийняти рішення. Процес обробки всієї документації, починаючи з розрахунку митної декларації і закінчуючи випискою податкової накладної покупцям, відбувається автоматично. Модемний зв'язок між офісом і складом дозволяє сформувати вантаж для відправки покупцю відразу після отримання замовлення. Реалізована унікальна схема складання замовлень на поставку товару, при якій препаратів будь-якого виробника замовляють стільки, скільки необхідно для задоволення потреб споживачів на період між поставками. Розширений фінансовий аналіз (прогноз платежів клієнтів, боржників, планування бюджету та ін.) допомагає менеджеру приймати обґрунтовані і аргументовані рішення.

Питання до ситуації:

1. Визначте типи управління залежно від обраних критеріїв, що використовує компанія.
2. Визначте типи управління залежно від етапів процесу управління.
3. Визначте етап процесу управління в процесах розвитку виробництва на якому знаходиться фірма.
4. Виокремте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які є домінуючими.
5. Згідно з нормальними циклами розвитку організації визначте тип компанії.

СИТУАЦІЯ 8

«ДІАГНОСТИКА СИТУАЦІЙ»

Мета:

– отримати навички з діагностики соціально-економічних систем

Об'єктом діагностики рекомендовано обрати підприємство машинобудування — Холдинговоу компанію «АвтоКрАЗ» (ХК «АвтоКрАЗ»). Основна діяльність ХК «АвтоКрАЗ» — проектування, виготовлення і реалізація вантажних автомобілів, виробництво запасних

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

частин до них, товарів народного споживання. Підприємство є єдиним в Україні виробником автомобілів вантажопідйомністю від 8 до 20 тон, що передбачає експлуатацію в різних кліматичних умовах та на різних шляхах.

Зміст і послідовність робіт для діагностики рекомендовано проводити за наступною схемою.

1. Візьміть дані зі статистичних звітностей за техніко-економічними показниками, які необхідні для побудови фактичного ряду (фонд заробітної плати, собівартість, матеріальні витрати, товарна продукція, витрати на розвиток науки і техніки, експортна продукція, оновлена продукція, прибуток) за 1989–1999 роки. *Фактична* структура відображає пріоритети розвитку підприємства, які склалися за результатами роботи, а *нормативна* — потреби ефективного розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку. У зв'язку з тим, що цей період характеризується нестабільністю, зміною грошової одиниці, стрибкоподібною інфляцією тощо, техніко-економічні показники діяльності ХК «АвтоКрАЗ» подаються в % до виручки від реалізації (табл. 1).
2. На основі отриманих техніко-економічних показників зробіть розрахунок темпів змін цих показників по відношенню до 1989 року. Результати оформіть у табл. 2.
3. На основі темпів змін техніко-економічних показників діяльності ХК «АвтоКрАЗ» (табл. 2) сформууйте табл. 3. Так Ви отримаєте фактичні динамічні ряди показників.

Таблиця 1

Техніко-економічні показники діяльності холдингової компанії «АвтоКрАЗ» за 1989 — 1999 роки

(в % до виручки від реалізації)

Роки	Темпи							
	Фонд заробітної плати	Собівартість	Матеріальні витрати	Товарна продукція	Витрати на розвиток науки і техніки	Експортна продукція	Оновлена продукція	Прибуток
1989	12,03	91,72	68,90	101,96	0,82	90,00	2,67	11,56
1990	12,28	89,46	66,03	99,97	1,00	88,00	2,64	10,87
1991	13,15	86,77	66,94	103,19	0,74	81,00	3,47	16,82
1992	8,40	71,53	60,41	105,24	0,42	51,00	16,42	24,06
1993	2,33	62,26	59,23	91,78	0,37	54,00	30,78	24,73
1994	5,40	91,15	82,53	81,69	0,81	56,00	8,08	8,94
1995	0,86	1,00	84,09	104,94	1,44	68,00	3,22	1,29
1996	12,24	85,24	65,03	69,12	1,88	65,00	2,11	–12,86
1997	10,76	104,73	72,99	88,31	0,00	74,00	0,81	–13,53
1998	9,95	104,02	64,22	89,53	0,00	54,00	0,00	–14,90
1999	1,18	94,17	68,75	65,57	6,04	51,17	2,86	–26,06

Таблиця 2

Темпи змін техніко-економічних показників діяльності ХК «АвтоКрАЗ»
за 1989-1999 роки
(в % до 1989 року)

Роки	Темпи							
	Фонд заробітної плати	Собівартість	Матеріальні витрати	Товарна продукція	Витрати на науку і техніку	Експорт на продукція	Оновлена продукція	Прибуток
1989	100	100	100	100	100	100	100	100
1990								
1991								
1992								
1993								
1994								
1995								
1996								
1997								
1998								
1999								

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

4. Зробіть **розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена** (у відповідності до формули 1) по кожному ряду в порівняно з нормативним динамічним рядом.

Ступінь відповідності нормативного ряду показників можна оцінити за допомогою коефіцієнта (K) рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена):

$$K = 1 - \frac{6 \sum (d)^2}{n^3 - n}, \quad (1)$$

де: $\sum (d)^2$ — сума квадратів різниць показників у ряді;

n — кількість рангів у ряді.

Рекомендується наступна нормативна структура (нормативний ряд) темпів росту (T) показників діяльності підприємства:

$$T_{\text{ЗП}} < T_{\text{СБ}} < T_{\text{МВ}} < T_{\text{ТП}} < T_{\text{КВ}} < T_{\text{Е}} < T_{\text{ОП}} < T_{\text{П}}, \quad (2)$$

де: ЗП — трудові витрати (фонд заробітної плати);

СБ — повна собівартість товарної продукції;

МВ — матеріальні витрати;

ТП — товарна продукція;

КВ — капіталовкладення в розвиток науки і техніки;

Е — експортна продукція;

ОП — оновлена продукція;

П — прибуток.

Результати занесіть до останньої колонки табл. 3.

5. На основі отриманих даних коефіцієнта рангової кореляції Спірмена побудуйте графік, який відображає динаміку зміни даного коефіцієнта, і вимірьте ступінь відповідності фактичної структури показників розвитку підприємства нормативній (еталонній) та зробіть відповідні висновки за результатами проведеного вимірювання.

СИТУАЦІЯ 9

«ЧИ ПОТРЕБУЄ ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ АКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ?»

У посланні Президента України до Верховної Ради «Про концептуальні засади економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 рр.» значне місце посідають проблеми рівня життя та бідності в Україні. Висвітлюються основні причини, чинники розвитку і першочергові завдання соціальної політики у цій сфері.

Слід відзначити, що основні причини, які обумовили кризову ситуацію в економіці і, як наслідок, зниження рівня життя населення, мають об'єктивний і суб'єктивний характер. Серед них подальше зростання витратного характеру виробництва, значна частка промислових підприємств, які працювали на оборону колишнього Радянського Союзу і залишилися в спадщину Україні, недостатня забезпеченість власними енергоносіями. Крім того, слід відмітити недосконалість нормативно-правової бази ринкових перетворень та соціальної сфери, невідповідність вітчизняних кадрів до прийняття управлінських рішень в умовах незалежності та трансформації економіки, занадто квола адаптація керівників підприємств, зокрема оборонних, вугільної промисловості та чорної металургії, сільського господарства, до ринкових умов господарювання. Збереження витратного характеру виробництва стало головним чинником постійного зростання цін на матеріально технічні ресурси, особливо енергоносіїв.

Водночас відбулися значні зміни у галузевій структурі промислового виробництва, зокрема, частка машинобудування і металообробки зменшилась на 17,1%, легкої промисловості — на 9,2%. Такий характер структурних зрушень пояснюється тим, що Україна не має достатньо енергоносіїв, щоб повністю забезпечити потреби економіки країни. Ціни на ці види ресурсів за останні 10 років зросли до рівня світових.

Погіршення рівня життя населення поряд з посиленням соціального розшарування є супутником переходу до ринкової економіки, проте надвисокі темпи його зниження в Україні були обумовлені не

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

виваженістю окремих заходів державної політики в той період. Політика регулювання доходів, що проводилась органами виконавчої влади, характеризувалася протягом перших років вільним трактуванням прийнятих законів щодо державних гарантій рівня життя «Про підвищення соціальних гарантій трудящих», «Про індексацію грошових доходів населення», «Про мінімальний споживчий бюджет» та фактичним припиненням дії цих законів і прямим регулюванням фондів споживання на державних підприємствах в останні роки.

При відсутності контролю за динамікою грошових доходів в інших структурах критерії та цілі регулювання доходів були завуальовані. Все це призвело до різкого зниження рівня життя переважної більшості населення, виникнення диспропорцій в оплаті праці в сферах державної і недержавної власності, погіршення соціального забезпечення непрацездатних та до виникнення значної заборгованості з виплат заробітної плати.

Сподівання на залучення іноземних інвестицій, завдяки низькій вартості робочої сили в Україні, теж не виправдалися, зокрема через недосконалість чинного законодавства та корумпованість чиновників різних рангів.

Отже, сьогодні рівень життя в Україні не відповідає реальним можливостям життя населення.

Питання до ситуації:

1. Розмежуйте об'єктивні і суб'єктивні причини, які викликали кризову ситуацію.
2. Назвіть види кризи, які можна виділити згідно з теорією регуляції в Україні.
3. Визначте роль і місце держави в регулюванні кризових ситуацій. Які види державного регулювання слід застосувати сьогодні?
4. Запропонуйте реальні дії органів державної влади щодо реформування економіки.
5. Запропонуйте види державного регулювання кризових ситуацій для вітчизняної економіки.

СИТУАЦІЯ 10

«MC DONALD'S ВПЕРШЕ СТАВ ЗБИТКОВИМ»

Найкрупніша у світі мережа швидкого харчування McDonald's вперше завершила перший квартал 2003 року зі збитком. Основною причиною є масштабна програма реструктуризації бізнесу, в ході якої компанія змушена була закрити сотні закусочних по всьому світу і звільнити тисячі працівників.

В період з квітня по грудень 2002 р. збитки становили 343,8 млн. дол., що еквівалентно середньому зниженню вартості акцій на 27%. Тобто збитки IV кварталу значно перевищили загальний прибуток 2001 року, який становив 271,9 млн. У 2002 році компанія зазнала збитків, пов'язаних з втратою трьох прибуткових ринків в Латинській Америці, а також від закриття закусочних в Японії та США.

При цьому глава McDonald's Джим Кантклупо заявив, що його компанія має намір і в поточному році закривати закусочні в цих країнах.

Мережа, що включає 30 тис. ресторанів по всьому світу, не змогла зупинити істотне падіння темпів зростання продажів на найбільшому з її ринків — у США, де цей показник знизився на 1,3%, а поза межами Штатів — на 1,6%.

На думку аналітиків, основною причиною є конкуренція на американському ринку швидкого харчування, яка останнім часом дуже загострилася: все більшої ваги набирають конкуренти McDonald's — Burger King, Wendy's і Taco Bell.

У закінченому кварталі 2002 року акції McDonald's втратили в ціні майже 14% при загальному зростанні на американському фондовому ринку.

І навіть останні заходи — новий рівень «цінової війни», масові звільнення персоналу та залишення малоприбуткових ринків — не допомогли. Не дивлячись на зниження популярності фаст-фудів, закриваючи ресторани в одних країнах, McDonald's не відмовляється від входження на ринок в інших регіонах. Відповідно до планів компанії в 2003 р. буде відкрито 850 звичайних ресторанів, 350 підприємств зменшеного варіанту в аеропортах та інших подібних місцях, а також 150 ресторанів під іншими брендами, що належать McDonald's.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Питання до ситуації:

1. Дайте визначення ситуаційної стратегії та тактики і наведіть приклад відповідно до запропонованої ситуації.
2. Оцініть, наскільки правильне рішення прийняло керівництво McDonald's. Обґрунтуйте відповідь.
3. Які фактори ситуаційного менеджменту можна відслідкувати в ситуації?
4. Назвіть етап процесу управління в процесах розвитку виробництва, який переживає організація
5. Назвіть етап життєвого циклу, який переживає компанія.

СИТУАЦІЯ 11

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВЕСНА»

Спільне українсько-швейцарське акціонерне товариство «ВЕСНА» є фіналістом 4-го Українського національного конкурсу з якості у номінації «Великі підприємства», член Клубу лідерів якості України з 1999 року. Рік заснування — 1945. З 29 листопада 1983 року — продовжило свою діяльність як СУШАТ «Весна». Кількість працюючих — 803 особи. Основні види діяльності: розробка та виробництво жіночого та чоловічого одягу.

АТ«Весна» є одним із провідних підприємств легкої промисловості України. Це стабільна, надійна та перспективна фірма, яка володіє значним виробничим, інтелектуальним та фінансовим потенціалом. Діяльність її спрямована на розробку, виробництво, реалізацію та експорт широкого асортименту швейних виробів.

АТ«Весна» щорічно виготовляє понад 400 нових моделей високоякісного сучасного одягу.

Тільки за рахунок впровадження нової технології та освоєння складної високомодної продукції у 1999 році підприємство отримало 722,4 тис. грн. прибутку.

Активна суспільна і підприємницька діяльність президента АТ СУШАТ «Весна», якій в 1998 році присвоєно почесне звання «Заслужений працівник легкої промисловості України», сприяє популяризації іміджу товариства.

В складних умовах функціонування економіки країни АТ СУ-ШАТ «Весна» не скоротило виробництво і не тільки зберегло робочі місця, а й збільшило їх кількість, налагодивши ділові зв'язки з фірмами Німеччини, США, Франції тощо. Було відкрито два високомеханізовані цехи та створено додаткові робочі місця.

Девіз колективу — «Ми одна сім'я, наше підприємство — наш дім, всі наші досягнення та проблеми є спільними».

З метою вивчення передових технологій та сучасного рівня технологічного устаткування щорічно групи спеціалістів відвідують швейні та машинобудівні фірми Німеччини й Іспанії. Це дає можливість вивчати досвід роботи зарубіжних підприємств та вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи власних.

Нестабільність економічних законів України, інфляційні процеси, падіння купівельної спроможності населення спонукають розробляти стратегічну політику не більше як на п'ять років, а плани — на один рік.

З 1998 року практикується прийом на роботу на конкурсній основі згідно наступних критеріїв відбору: освіта, ділові якості, навика та стаж роботи за фахом, перспектива росту. Така система значно знизилася плінність кадрів та підняла рівень кваліфікації працюючих.

Зросла активність персоналу. Так, якщо у 1997 році надходило 1–2 пропозиції щодо покращання роботи та умов праці, то у 1998 — 10, у 1999 — 21 пропозиція.

На підприємстві функціонують продуктовий магазин, медпункт (стоматологічний, терапевтичний, гінекологічний кабінети, офтальмолог, масажист), працює тренувальний зал. Один раз в два роки проводиться комплексний медогляд працівників.

Надається житло працівникам (у 1999 р — 27 квартир). Виплачуються дивіденди, 13-та та 14-та зарплати.

Стратегія підприємства розрахована на публічність звітності, яка необхідна для залучення інвестора і кредиторів, інформування акціонерів про стабільність фінансового стану.

Співпраця з іноземними споживачами протягом семи років обумовила значний вплив на імідж підприємства та дала можливість отримувати пропозиції від багатьох фірм.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Для оцінювання рівня задоволення потреб споживачів проводиться щорічне анкетування, яке дозволяє вивчати споживчий попит, задоволеність якістю та дизайном продукції.

Згідно з відгуками постійних споживачів з Німеччини, продукція користується значним попитом. Відповідно збільшилися обсяги реалізації продукції АТ СУШАТ «Весна» поза межами держави.

Щорічно товариство збільшує кількість робочих місць, забезпечуючи молодь та інвалідів робочими місцями (з 1996 року — 190 робочих місць).

Виділяються кошти для надання допомоги більш ніж 15 товариствам, інвалідам, дитячим будинкам та будинкам для престарілих.

У 1999 році отримано прибутку на 3,2 тис. грн. більше запланованого рівня.

Середня зарплата одного працюючого складає вдвічі вища, ніж по галузі.

Питання до ситуації:

1. Сформулюйте місію АТ СУШАТ «Весна».
2. Які види стратегічних альтернатив використовує підприємство?
3. Яку конкурентну стратегію реалізує компанія?
4. Визначте сильні сторони підприємства.
5. Які зовнішні загрози виникали в діяльності підприємства?
6. Які дії СУШАТ «Весна» сприяли формуванню його позитивного іміджу в Україні та поза її межами?
7. Проведіть ПЕСТ-аналіз
8. Оцініть інноваційну позицію підприємства.
9. Назвіть можливі види ризиків у діяльності підприємства.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

<i>Види самостійної роботи</i>	<i>Планові терміни виконання</i>	<i>Форми контролю та звітності</i>	<i>Максимальна кількість балів</i>
1. Обов'язкові види СРС			
1.1. Підготовка до семінарських занять (15 занять протягом семестру)	Систематично, відповідно розкладу аудиторних занять	Активна робота на семінарських заняттях: 1. Усне опитування, обговорення доповідей та рефератів, дискусії; 2. Розгляд матеріалів аналітичних оглядів публікацій за визначеною проблемою; 3. Вирішення практичних ситуацій. 4. Тестовий контроль, понятійний диктант, експрес опитування;	15 балів (15 семінарських занять по 1 балу кожне)
1.2. Опрацювання матеріалу, винесеного програмою на самостійний розгляд	Систематично, відповідно розкладу аудиторних занять	Перевірка правильності виконання та результатів тестування	15 балів (1 бал на кожне заняття)
1.3. Підготовка до модульних контрольних робіт	Останнє заняття відповідного модуля	Перевірка правильності виконання комплексних контрольних робіт	20 балів (2 МКР по 10 балів)
Разом балів за обов'язкові види СР 50 балів			
2. Вибіркові види СРС*			
2.1. Написання наукового реферату з визначеної проблеми	Згідно розкладу семінарських та індивідуальних занять	Обговорення (захист) матеріалів наукового реферату з визначеної проблеми (максимально 5 балів), підготовка реферату без захисту (3 бали)	5 балів

8. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

2.2. Підготовка матеріалів власних досліджень до участі в науковій студентській конференції	Протягом семестру	Обговорення матеріалів доповіді з викладачем, доповідь на науковій конференції	10 балів
2.3. Участь у роботі наукового клубу «Менеджер»	Відповідно графіка роботи клубу	Доповідь на одне із засідань, підготовка тематичної стінгазети, кросворда, ділової гри	10 балів (за кожний вид роботи)
2.4. Підготовка публікації в наукових виданнях	Протягом семестру	Підготовка матеріалів, передача до друку	15 балів
Разом балів за вибірккові види СР			40 балів

Студентам, які беруть участь в поза навчальній науковій роботі — науковій конференції, підготовці наукових публікацій та ін. — нараховуються додаткові бали за результатами поточного контролю (таблиця 6.1). При цьому загальна кількість балів, що вноситься до відомості за поточну роботу, не перевищуватиме 100 балів.

Таблиця 8.1

Система нарахування додаткових балів

Форма роботи	Вид роботи	Бали
1. Навчальна	Участь в конкурсі на кращого знавця дисципліни (олімпіаді) - 1 місце - 2 місце - 3 місце без призового місця	10 7 4 2
2. Науково-дослідна	Участь у робот конференцій - міжвузівській - всеукраїнській	10 10
Максимальна кількість наукових балів — 30		

Виконання цих завдань розраховане на встигаючого студента і рекомендоване тим, хто опанував базовий зміст навчальної програми і має здібності та інтерес до наукової роботи.

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» здійснюється на основі результатів поточного модульного контролю (ПМК), тобто заліку

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Під *кредитно-модульною системою* організації навчального процесу мають на увазі таку модель організації навчального процесу, яка ґрунтується на поєднанні модульно-рейтингових технологій навчання із системою спеціальних освітніх одиниць (залікових кредитів). Характерною ознакою впровадження модульно-рейтингових технологій в навчальний процес є розподіл навчального матеріалу на модулі та застосування накопичувальних систем оцінювання знань студентів.

Рейтингова система оцінювання є невід'ємною складовою робочої навчальної програми з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» і передбачає визначення якості виконаної студентом навчальної роботи та рівня набутих ним знань і вмінь шляхом оцінювання в балах всіх результатів, досягнутих під час поточного модульного та семестрового підсумкового контролю.

Головною метою запровадження кредитно-модульної системи є підвищення якості підготовки фахівців з вищою освітою та забезпечення на цій основі конкурентоспроможності випускників на національному та міжнародному ринках праці.

Одиницею вимірювання навчального навантаження, необхідного для засвоєння змістовних модулів за кредитно-модульною системою, є *заліковий кредит*.

Змістовний модуль — це система навчальних елементів (розділів чи підрозділів навчальної дисципліни або *мікромодулів*), поєднаних за ознакою відповідності до певного навчального об'єкта.

Модуль — це окрема частина освітньо-професійної програми підготовки фахівця (навчальної дисципліни), що реалізується відповідними формами організації навчального процесу.

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Розрахунок обсягу кожного модуля та його складових у годинах з повним використанням передбаченого бюджету часу здійснюється шляхом планування виконання певних видів навчальної роботи: для аудиторних занять — лекцій та практичних занять, самостійної роботи — підготовка до аудиторних занять та виконання індивідуальних завдань.

Лекційний матеріал, що входить до складу кожного модуля, заздалегідь поділяється на аудиторний і такий, що потребує самостійного вивчення. Але остаточне рішення з цього питання приймає лектор. На практичному занятті не тільки поглиблюються раніше здобуті теоретичні знання, а й формуються необхідні практичні навички та здійснюється поточний контроль ефективності попередньої самостійної роботи студентів і модульний рейтинговий контроль.

Отже, кредитно-модульна організація навчального процесу — це така організація, при якій вивчення студентом навчальної дисципліни (що складається з одного чи декількох кредитів) відбувається шляхом послідовного опрацювання навчальних модулів, а оцінювання якості його роботи та рівня здобутих знань і вмінь здійснюється за 100-бальною шкалою.

Дисципліна «Ситуаційний менеджмент» організована у два блоки змістових модулів, опанування яких передбачає роботу на лекційно-семінарських заняттях, самостійну та індивідуальну роботу.

Самостійна робота складається з підготовки до семінарських та індивідуальних занять шляхом виконання визначених навчальною програмою завдань теоретичного та практичного характеру.

Стимулювання систематичної самостійної роботи студентів протягом всього семестру дає змогу підвищити рівень об'єктивності оцінювання знань студентів та посилити здорову конкуренцію в навчанні.

Програма передбачає проведення *семінарських занять* на основі аналізу конкретних практичних ситуацій, що ґрунтується як на досвіді діяльності вітчизняних підприємств, так і провідних західних фірм.

Консультації проводяться з метою надання допомоги у вивченні окремих тем і практичних питань дисципліни на початку семестру, перед проведенням модульних контрольних робіт та семестровим контролем знань.

Контрольні заходи передбачають проведення поточного, проміжного та підсумкового семестрового контролю. *Поточний* контроль здійснюється на семінарських та індивідуальних заняттях протягом

семестру в межах навчального модуля. *Проміжний* контроль передбачає перевірку рівня засвоєння студентом теоретичного і практичного матеріалу модуля і здійснюється в межах семестру наприкінці планового вивчення модулів дисципліни. До модульного контролю допускаються студенти, які виконали всі види робіт, що є обов'язковими складовими модуля. *Підсумковий* семестровий контроль проводиться у формі автоматичного заліку і має на меті підведення підсумків щодо розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язку між окремими розділами, здатності креативно використовувати нагромаджені знання, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми та приймати оптимальні управлінські рішення.

На думку сучасних фахівців, запровадження кредитно-модульної системи передбачає підвищення якості підготовки фахівців шляхом інтенсифікації навчального процесу, рівномірного психологічного навантаження студентів протягом семестру, підвищення мотивації учасників навчально-виховного процесу, зменшення пропусків навчальних занять та підвищення відповідальності студентів за результати навчальної діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Навчальна дисципліна «Ситуаційний менеджмент» поділяється на два модулі:

Модуль 1 — Зміст ситуаційного менеджменту. Ситуаційний менеджмент у тенденціях мікро та макро розвитку.

Модуль 2 — Ключові фактори успіху ситуаційного менеджменту

ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Об'єкти поточного контролю знань студентів бакалаврського рівня є:

- а) *систематичність та активність роботи на семінарських заняттях*. Оцінці підлягають: рівень знань, продемонстрованих у відповідях і виступах на семінарських заняттях, результати виконання практичного та ситуативного завдання, експрес-контроль чи тестування;
- б) *виконання завдань для самостійного опрацювання*. Оцінці підлягають: самостійне опрацювання тем в цілому чи окремих пи-

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

тань, написання рефератів, підготовка конспектів, виконання домашніх індивідуальних завдань, питань до самостійного опрацювання тощо;

в) *перевірка виконання модульних контрольних робіт*. Оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ПМК)

Поточне оцінювання знань становить 100 балів, з яких студент отримує 70 балів за поточну успішність і 30 балів за підсумкову (15 балів за кожний модуль).

У разі невиконання певних завдань поточного контролю з об'єктивних причин студенти мають право, за дозволом декана, скласти їх до останнього практичного заняття. Час та порядок складання визначає викладач.

Підсумковий бал за результатами поточного модульного контролю оформлюється під час останнього практичного заняття. Сума балів контролю знань студентів наведена нижче у табл. 9.1 та 9.2.

Отже, у цілому загальна система нарахування балів при вивченні дисципліни, яка дозволяє встигаючим студентам отримати залік, виглядає наступним чином.

1. РОБОТА ПРОТЯГОМ СЕМЕСТРУ

Під час роботи на семінарському занятті:

- відвідування семінарських занять та обговорення питань виступ 0,7-1 (1- відмінно, 0,8-добре, 0,7-задовільно);
- виконання завдань на семінарському занятті (розв'язання ситуації та практичні завдання)-0,3-0,7(0,7 бала -відмінно, 0,4 добре 0,3 задовільно);
- ведення термінологічного словнику 0,3-0,5 (0,5-відмінно, 0,4добре 0,3-задовільно);

Поточне тестування за темою курсу 0,5-1 (1-відмінно; 0,8-добре; 0,5-задовільно);

Самостійна робота- виконання домашніх індивідуальних завдань, питань для самостійного вивчення, написання та захист рефератів-0-1,5 — (1,5 відмінно, 1-добре, 0,5 — задовільно).

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 9.1

Система нарахування балів студентів за виконання навчальних завдань з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

№ з/п	Види контролю	Кількість заходів	«+»балів за вид роботи	Максимальна кількість балів
1. Денна форма навчання				
1	Відвідування лекцій та ведення конспекту	9	0,5	4,5
2	Відвідування семінарських занять та обговорення питань	15	1	15
3	Виконання завдань на семінарському занятті (розв'язання ситуації та практичні завдання)	15	0,7	10,5
4	Ведення термінологічного словнику	15	0,5	7,5
5	Поточне тестування за темою курсу	10	1	10
6	Виконання домашніх індивідуальних завдань, питань для самостійного вивчення, написання та захист рефератів	15	1,5	22,5
7	Підсумкова модульна контрольна робота	2	15	30
Разо по дисципліні				100
2. Заочна форма				
1	Відвідування лекцій та ведення конспекту	3	2	6
2	Відвідування семінарських занять	4	1	4
3	Активна участь в обговоренні на семінарському занятті, якість виконання запропонованих завдань	4	5	20

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

4	Експрес-опитування	2	5	10
5	Виконання самостійної та індивідуальної домашньої роботи			30
6	Аудиторне тестування	-	-	15
7	Підсумкова модульна контрольна робота	-	-	15
	Разом по дисципліні			100

Таблиця 9.2

Орієнтована система нарахування балів за видами навчальної роботи

№ з/п	Модуль, елемент модуля	Вид навчальної роботи	Максимальна кількість балів
Модуль 1			
1.1	Тема 1. Основні риси, проблематика та зміст курсу «Ситуаційний менеджмент» <i>Семінарське заняття № 1</i>	– відвідування лекцій та ведення конспекту	5,2
	Тема 2. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв’язання проблемних економічних ситуацій <i>Семінарське заняття № 2</i> <i>Семінарське заняття № 3</i>	– відвідування семінарських занять та обговорення питань виступ	8,9
	Тема 3. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. механізми менеджменту <i>Семінарське заняття № 4</i> <i>Семінарське заняття № 5</i>	– виконання завдань на семінарському занятті (розв’язання ситуації та практичні завдання)	8,9
	Тема 4. Діагностика в ситуаційному менеджменті <i>Семінарське заняття № 6</i> <i>Семінарське заняття № 7</i>	– поточне тестування за темою курсу	8,9
	Тема 5. Державне регулювання кризових ситуацій <i>Семінарське заняття № 8</i> <i>Семінарське заняття № 9</i>		8,9
	Разом по модулю 1		40,8

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Модуль 2			
2.1	Тема 6: Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті Семінарське заняття № 10 Семінарське заняття № 11	– відвідування лекцій та ведення конспекту	8,9
	Тема 7. Технологія ситуаційного менеджменту Семінарське заняття № 12	– відвідування семінарських занять та обговорення питань виступ	5,2
	Тема 8. Інновації в ситуаційному менеджменті Семінарське заняття № 13	– виконання завдань на семінарському занятті (розв'язання ситуації та практичні завдання)	5,2
	Тема 9. Ризики в ситуаційному менеджменті Семінарське заняття № 14	– поточне тестування за темою курсу	4,7
	Тема 10. Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту Семінарське заняття № 15		
	Разом по модулю II		29,2
	Модульний контроль I Теми: 1- 5	Поточна модульна контрольна Робота (тестування, ситуація, питання)	15
	Модульний контроль II Теми: 6-10	Поточна модульна контрольна робота (тестування, ситуація, питання)	15
	<i>Разом з дисципліни:</i> В т.ч.: модуль I модуль II		70-100 40,8 29,2
	<i>Загальна сума балів за модульними контрольними роботами</i>		30

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПЕРЕВІРЦІ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Питання, включені до модульної контрольної роботи, оцінюються в діапазоні від 0 до 15 балів (включно). Структура кожного комплексу завдань для модульного контролю має ідентичну побудову і включає три види завдань: для елементарного рівня — тестові завдання (десять тестів до кожного варіанта контрольної роботи), для достатнього рівня — практичне питання, для високого рівня — теоретично-прикладне питання, що потребує розгорнутої відповіді. Кожен вид завдань оцінюється за 5-бальною.

Так, тести — **2-5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно); ситуація — **2-5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно); теоретично-прикладне питання — **2-5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно) (додаток Л, М).

Таблиця 9.3

Бали спів падання відповідей студента й еталонних відповідей при ПМК (денна форма)

Показник	Ступінь спів падання відповідей студентів і еталонних відповідей		
	50% Елементарний рівень (задовільно)	75% Достатній рівень (добре)	100% Високий рівень (відмінно)
Бали за правильну відповідь			
Змістовний модуль1	5	10	15
Змістовний модуль2	5	10	15

ЗАГАЛЬНА ПІДСУМКОВА ОЦІНКА З ДИСЦИПЛІНИ

Підсумкове оцінювання знань з дисципліни здійснюється у формі заліку (ПМК), тобто, за результатами поточно-модульного контролю оформлюється під час останнього семінарського заняття відповідного семестру. До підсумкового балу зараховуються також додаткові бали, що студенти отримали за виконання додаткових завдань або за участь у поза навчальній науковій роботі.

До відомості обліку поточної і підсумкової успішності входять сумарні результати в балах поточного контролю та набрані додаткові бали (загальна підсумкова оцінка).

Таким чином, оцінювання знань становить 100 балів, з яких 70 студент отримує за поточну успішність і 30 — за підсумкову (по 15 балів за кожний модуль).

У разі невиконання певних завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студенти мають право, за дозволом декана, скласти їх до останнього практичного заняття. Час та порядок складання визначає викладач.

Болонська угода передбачає оцінювання будь-якої дисципліни за 100-бальною рейтинговою шкалою в системі Європейської кредитно-трансфертної системи (ECTS) (табл. 9.4)

Таблиця 9.4

Шкала ECTS за Болонськими стандартами

Оцінка	Відповідність рейтингу	Зміст оцінки
A	91-100	«Відмінно» (5) — відмінне виконання лише з незначною кількістю несуттєвих помилок
B	81-90	«Дуже добре» (4+) вище середнього рівня, але з кількома помилками
C	71-80	«Добре» (4) — в цілому правильна робота з певною кількістю помітних помилок
D	61-70	«Задовільно» (3) — непогано, але зі значною кількістю грубих помилок
E	51-60	«Достатньо» (3 -) — виконання задовольняє мінімальні критерії

9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

FX	31-50	«Незадовільно» — необхідно доопрацювати матеріал перед тим, як отримати залік
F	0-30	«Незадовільно» (1) — необхідно переробити (серйозна подальша робота)

Академічні успіхи студентів визначаються за допомогою системи оцінювання, що використовується у ПУЕТ з обов'язковим переведенням до національної шкали та шкали ECTS. Переведення здійснюється за визначеною шкалою (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Шкала нарахування підсумкових балів з курсу «Ситуаційний менеджмент»

Оцінка	Відповідність рейтингу	Зміст оцінки
A	86-100	«Відмінно» (5) — відмінне виконання лише з незначною кількістю несуттєвих помилок
B	79-85	«Дуже добре» (4+) вище середнього рівня, але з кількома помилками
C	71-78	«Добре» (4) — в цілому правильна робота з певною кількістю помітних помилок
D	66-70	«Задовільно» (3) — непогано, але зі значною кількістю грубих помилок
E	60-65	«Достатньо» (3 -) — виконання задовольняє мінімальні критерії
FX	35-59	«Незадовільно» — необхідно доопрацювати матеріал перед тим, як отримати залік
F	0-34	«Незадовільно» (1) — необхідно переробити (серйозна подальша робота)

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО ТЕМИ 1

ТЕСТ1

Виберіть групи проблем, що становлять проблематику ситуаційного управління:

1. діагностика ситуацій;
2. методологічні проблеми;
3. проблеми прогнозування ситуацій та варіантів поведінки системи в цих ситуаціях;
4. селекція персоналу та конфліктологія.

ТЕСТ 2

Визначте об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»:

1. соціально-економічні системи;
2. соціальні системи;
3. економічні системи;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 3

Дайте визначення терміну «ситуаційний менеджмент»:

1. це самостійна галузь науки та професійної діяльності, що спрямована на формування й забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;
2. це спроба розглянути ситуаційний менеджмент в комплексі проблем пов'язаних із державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною;
3. це галузь професійної діяльності, що спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 4

Можливість ситуаційного менеджменту визначається:

1. людським фактором;
2. циклічним розвитком соціально — економічних систем, що дає можливість передбачити кризові ситуації й заздалегідь готуватись до них;
3. цілями розвитку;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 5

Необхідність ситуаційного управління визначається:

1. цілями розвитку;
2. людським фактором;
3. циклічним розвитком соціально — економічних систем;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 6

Головною метою ситуаційного менеджменту є:

1. дослідження методологічного інструментарію для ефективного його застосування при управлінні соціально — економічними системами відповідно до ситуації;
2. вивчення основних функцій управління для ефективного його застосування при управлінні підприємствами відповідно до ситуації;
3. ефективне застосування навичок при управлінні підприємствами відповідно до ситуації;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 7

Ситуаційне управління — це

1. управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку;
2. альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин;

3. антикризове управління;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 8

Адаптивний менеджмент-це

1. антикризове управління організації;
2. управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, а також її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку;
3. це альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 9

Ситуаційний підхід намагається:

1. пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації більш ефективно;
2. концентруватися на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій;
3. визначити найважливіші зміни та їх вплив на ефективність організації;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 10

Поняття «ситуаційного управління» вперше було введено в наукову термінологію:

1. російським ученим Д. А. Поспєєловим;
2. американським ученим Р. Моклером;
3. українським дослідником В. О. Василенком;
4. Ф. Кастом та Дж. Розенцвейгом

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 2

ТЕСТ 1

Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:

1. ступенем досягнення цілей;
2. позитивним використанням ситуації в порівнянні з витраченими на це ресурсами;
3. ступенем керованості процесів;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 2

Визначте фактори, що обумовлюють ефективність ситуаційного менеджменту:

1. професіоналізм та спеціальне навчання;
2. мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі підготовки;
3. методологія розробки ризикових рішень та науковий аналіз обставин;
4. корпоративність; лідерство; людський фактор; система моніторингу; оперативність та гнучкість; стратегія і якість програм;

ТЕСТ 3

Керовані процеси — це:

1. процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
2. це процеси, що проходять за власними законами;
3. процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 4

Некеровані процеси — це:

1. процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
2. це процеси, що проходять за власними законами;
3. процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 5

Система погано керована:

1. якщо досягає наміченої цілі неточно і виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
2. якщо досягає наміченої цілі точно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
3. якщо досягає наміченої цілі неточно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 6

Ступінь керованості визначається:

1. співвідношенням керованих і некерованих процесів;
2. співвідношенням керованих і загальних процесів;
3. співвідношенням некерованих і загальних процесів;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 7

Якщо в системі домінують некеровані процеси, може виникнути ситуація кризи. Причинами цього можуть бути:

1. прагнення управляти некерованими процесами;
2. відсутність механізмів управління;
3. відсутність належного рівня управління тими процесами, які потребують і прагнуть до цього;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 8

За змістом виділяють ситуації:

1. суспільні;
2. природні;
3. екологічні;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 9

За масштабами розповсюдження та проблематикою розмежовують ситуації:

1. загальні;
2. локальні;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

3. об'єктивні і суб'єктивні;
4. зовнішні і внутрішні.

ТЕСТ 10

За передбаченістю виділяють ситуації:

1. передбачені;
2. непередбачені;
3. випадкові й закономірні;
4. природні і неприродні.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВДО ТЕМИ 3

ТЕСТ1

Ситуація це:

1. практичне розв'язання проблеми;
2. головне протиріччя цілі і ситуації;
3. стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
4. це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

ТЕСТ 2.

Визначте можливі варіанти типологічного аналізу:

1. дуалістичний підхід (стратегічний і тактичний менеджмент, формальне і неформальне управління, традиційне й інноваційне тощо), але він обмежений.
2. підхід, що характеризує багатокритеріальну диференціацію різновидів управління;
3. стандартний підхід;
4. типовий підхід.

ТЕСТ 3.

Етапи процесу управління характеризують наступні процесуальні функції:

1. цілепокладання;
2. визначення ситуації;
3. характеристика проблеми;
4. реалізація управлінського рішення.

ТЕСТ 4.

Проблема в процесі управління це:

1. практичне розв'язання проблеми;
2. головне протиріччя цілі і ситуації, вирішення якого визначає певну зміну ситуації в напрямленні поставленої цілі;
3. стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
4. це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

ТЕСТ 5.

Виберіть правильне визначення терміну «типологія»:

1. упорядкована різноманітність управління;
2. можливі типи управління, які дозволяють зрозуміти від чого залежить успіх, характеризує різноманітні умови, в яких здійснюється управління;
3. вибір варіанту управління, за визначеними правилами типологічного аналізу.
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 6

До групи загальнонаукових методів відносяться:

1. моделювання;
2. експериментування;
3. економіко-математичні методи;
4. методи аналізу та синтезу.

ТЕСТ 7

До групи методів прийняття управлінських рішень слід віднести:

1. методи постановки проблеми;
2. методи розв'язання проблеми;
3. методи вибору рішення;
4. методи організації виконання прийнятого

ТЕСТ 8

Організаційно — адміністративні методи — це

1. методи, які ґрунтуються на волі і авторитеті керівника та безпосередньо впливають на об'єкт управління;
2. методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

3. вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ і процесів в інтересах суспільства та особистості;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 9

Тенденція функціонування підприємства це —

1. методи за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів;
2. набуття нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища;
3. підтримання життєдіяльності, збереження функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 10

Тенденція розвитку соціально-економічної системи характеризується:

1. обов'язковою наявністю предметів, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність;
2. зміною у предметах, засобах праці та людині;
3. збереженням функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 4

ТЕСТ 1

Управлінська діагностика — це

1. дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
2. діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
3. оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 2

Назвіть етапи процесу діагностики:

1. якісної ідентифікації (встановлення належності об'єкту до певного класу, групи об'єктів);
2. кількісної ідентифікації (виявлення відмінностей об'єкту, що діагностується, від об'єктів свого класу);
3. інтегральної ідентифікації;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 3

Назвіть вимоги до процесу діагностики:

1. аутентичність дослідження;
2. об'єктивність;
3. точність;
4. прагматичність.

ТЕСТ 4

Виберіть методи здійснення діагностичних досліджень:

1. Аналітичні
2. Експертні
3. Лінійного програмування
4. Динамічного програмування

ТЕСТ 5

Діагноз це -

1. конкретний висновок про стан об'єкту дослідження на певний період;
2. це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
3. це оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 6

Бізнес-діагностика — це

2. ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє;

3. це діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
4. оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;
5. всі відповіді правильні

ТЕСТ 7

Виділіть можливі стадії банкрутства підприємства.

1. Прихована стадія, при якій відбувається приховане (особливо, якщо налагоджений спеціальний управлінський облік) зниження ціни підприємства (V),;
2. фінансова нестійкість, тобто виникнення труднощів з готівкою й обов'язковими платежами;
3. банкрутство, тобто підприємство не може вчасно оплачувати свої борги;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 8

Причина — це

1. це первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й і з причин і реальних факторів.
2. те, через що виникла проблема, тобто події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи;
3. подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи;
4. ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

ТЕСТ 9

Симптом — це

1. подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи;
2. те, до чого може призвести проблема;

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3. ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.
4. первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й з причин та реальних факторів.

ТЕСТ 10

На якому етапі розвитку підприємства застосовуються показники ліквідності:

1. на патієнтному;
2. на віолентному;
3. на комутантному;
4. на експлерентному та леталентному етапі розвитку підприємства.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 5

ТЕСТ 1

Назвіть види державного регулювання кризових ситуацій:

1. Нормативно-законодавча діяльність;
2. Фінансове регулювання;
3. Управління виробництвом;
4. Перерозподіл доходу.

ТЕСТ 2

До якого виду державного регулювання кризових ситуацій належать заходи боротьби з бідністю:

1. Нормативно-законодавча діяльність;
2. Фінансове регулювання;
3. Виробництво;
4. Перерозподіл доходу.

ТЕСТ 3

До реалізації якої функції державного регулювання кризових ситуацій належить створення організаційних форм, інноваційного бізнесу:

1. своєчасне виявлення паростків нового та заохочення розвитку інституціональних форм, адекватних часу;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

2. функція державного і суспільного контролю за владою;
3. формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних протиріч, підтримку економічної безпеки, політичну стабільність, і орієнтація на правовий захист особистості;
4. створення правової системи і законодавчої бази та ефективних механізмів виконання цих законів.

ТЕСТ 4

Циклічна криза — це

1. ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічній системі, що повторюється через певний проміжок часу;
2. ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входять у протиріччя із способом розвитку;
3. ситуація, коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції не спроможні змінити кон'юнктурні процеси;
4. жодна з відповідей не є вірною

ТЕСТ 5

Криза способу виробництва — це

1. ситуація коли економічна і суспільна динаміка входять у протиріччя із способом розвитку;
2. ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічній системі, що повторюється через певний проміжок часу;
3. ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення протиріччя в найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 6

Назвіть методи державного регулювання кризових явищ:

1. адміністративні;
2. економічні;
3. соціально-психологічні;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 7

Адміністративні методи ДРКЯ — це:

1. методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат;

2. це видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;
3. це засоби грошово-кредитної та податково-бюджетної політики;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 8

Економічні методи ДРКЯ -це:

1. це засоби грошово-кредитної політики та податково-бюджетної політики;
2. це видача ліцензій на здійснення певного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;
3. методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 9

Назвіть об'єкти ДРКЯ:

1. економічний цикл;
2. умови нагромадження капіталу;
3. зайнятість та грошовий обіг;
4. платіжний баланс та ціни

ТЕСТ 10

Державне антикризове регулювання — це:

1. економічна й соціальна стабільність та зміцнення існуючого ладу всередині країни та за кордоном, адаптація його до умов, що змінюються.
2. макроекономічна категорія, що відображає відношення, які виникли при організаційно-економічній і правовій дії держави для захисту підприємств від кризових ситуацій.
3. методи, що ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат,
4. ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення суперечностей у найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 6

ТЕСТ 1

Стратегія управління — це...

1. сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант ходу дій в конкретних умовах функціонування фірми;
2. напрямок розвитку фірми відповідно до поставленої мети;
3. бачення того, яким підприємство має бути в майбутньому;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 2

Ситуаційна стратегія — це...

1. стратегія, що розробляється і реалізовується у разі різких змін обставин зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. підпорядкована місії компанії, погоджена з міжнародним маркетинговим середовищем система цілей і завдань, які формалізовані у вигляді маркетингової програми;
3. напрям товарної політики, відповідно до якого підприємство може забезпечувати стабільний об'єм продажу та прибутку;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 3

Значення та роль ситуаційної стратегії:

1. ситуаційна стратегія дає можливість виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі;
2. вибір стратегій веде до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації;
3. вибрана стратегія не дає змоги чітко визначити завдання підприємства;
4. це засіб досягнення мети.

ТЕСТ 4

Класифікація стратегічних альтернатив передбачає такі комбінації:

1. стратегія зростання, стратегія диверсифікації, стратегія скорочення, комбінована стратегія.
2. стратегія зростання, стратегія обмеженого зростання, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

3. стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, сфокусована стратегія, комбінована стратегія.
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 5

Ситуаційна модель розробки стратегії підприємства, що фіксує взаємозв'язок невизначеності ситуації і логіки розробки стратегії – це...

1. ситуаційна модель реалізації стратегії М.Портера;
2. ситуаційна модель формування стратегії Дж. Томпсона;
3. багатофакторна матриця Дженерал Електрик – МакКінсі.
4. модель формування ситуаційної стратегії Дж. Томпсона.

ТЕСТ 6

Стратегія, яка можлива в умовах високого рівня невизначеності і має максимальний ризик реалізації, — це:

1. стратегія натхнення;
2. стратегія роздумів;
3. стратегія компромісів;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 7

Стратегія та тактика ситуаційного менеджменту — це

1. це напрям розвитку організації відповідно поставленої мети;
2. процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї;
3. шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень;
4. сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

ТЕСТ 8

Санація — це

1. система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу, зміною організації й виробничої структури боржника;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

2. здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми;
3. процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 9

Реструктуризація підприємства — це

1. здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми;
2. система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство, з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів і капіталу та зміною організації та виробничої структури боржника;
3. процес, у результаті якого поєднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями;
4. найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

ТЕСТ 10

Розрізняють такі види злиття підприємств:

1. *горизонтальне*, у процесі якого об'єднуються підприємства однієї галузі;
2. *вертикальне*, яке об'єднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);
3. *конгломератне*, у процесі якого об'єднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 7

ТЕСТ 1

Визначте умови, в яких відбувається ситуація:

1. *квазестабільні* (сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає непередбачених обставин);
2. *екстремальні* (керівник має проявити себе як фахівець, щоб вийти з ситуації, і від цього залежить його майбутнє);
3. *кризові умови* (непередбачені ситуації, що призводять до зриву звичайних показників, аварій і катастроф);
4. *жодна з відповідей не правильною.*

ТЕСТ 2

З'ясуйте можливий ступінь достатності джерельної інформації, як фактора, що впливає на якість прийняття управлінських рішень:

1. недостатній обсяг інформації;
2. достатній обсяг;
3. надлишковий обсяг;
4. відсутня взагалі.

ТЕСТ 3

З'ясуйте можливий ступінь достовірності джерельної інформації:

1. повністю достовірна;
2. псевдоінформація (яка відповідає умовам завдань, але містить такі дані, що не дозволяють отримати правильні вирішення джерельного завдання);
3. явно недостовірну інформацію (яка не відповідає умовам або завданням).
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 4

Визначте можливі масштаби проблеми:

1. глобальні;
2. локальні;
3. мезолокальні;
4. всі відповіді правильні.

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

ТЕСТ 5

Визначте можливі альтернативи ступеня технічного оснащення підприємства як фактора, що впливає на якість управлінського рішення:

1. відсутнє;
2. мається в недостатньому обсязі;
3. мається в достатньому обсязі;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 6

Технологія ситуаційного управління — це:

1. комплекс заходів, які здійснюються поступово для подолання ситуацій, що виникла, зниження рівня її негативних наслідків або позитивне її використання;
2. дослідно-аналітична і соціально-організаційна діяльність;
3. технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей, повноважень;
4. процес алгоритмізації ситуації в межах тих чи інших функцій управлінської системи.

ТЕСТ 7

Розмістіть в необхідній послідовності етапи алгоритму технології ситуаційного менеджменту:

1. Збір інформації з метою діагностики ситуації в організації (аналіз господарської діяльності).
2. Проведення структурно — морфологічного аналізу.
3. Визначення доцільності:
 - а) виведення організації з кризи (ситуація1);
 - б) позитивного використання ситуації (ситуація2).
4. Визначення ресурсів щодо досягнення поставлених цілей.
5. Розробка заходів з реалізації поставлених цілей.
6. Формування управлінського рішення.
7. Перевірка можливостей досягнення поставлених цілей (специфічний етап).

ТЕСТ 8

Визначте фактори, що враховуються при прийнятті управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності:

1. знання і попередній досвід;
2. стать тавік;

3. ступінь сприйняття ризику.
4. мотивація.

ТЕСТ 9

Ризик-тейкер — це

1. людина, не схильна до ризику;
2. людина, схильна до ризику;
3. людина, яка має здоровий глузд;
4. жодна з відповідей не є правильно

ТЕСТ 10

Адаптивні плани-це

1. вибір і реалізація певної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення(УР) в певній ситуації.
2. побудова процесу управління за критеріями раціональності, економії часу та ресурсів, максимального ефекту.
3. комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків;
4. плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їх запобігання їм і управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 8

ТЕСТ 1

За словником Вебстера ризик-це:

1. загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був спрямований бізнес-проект;
2. відношення величини втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення;
3. це небезпека, можливість збитку чи втрати;
4. це характеристика управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації певної невизначеності, в наслідок недостатньої інформації при виборі менеджером альтернативного рішення.

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

ТЕСТ 2

З позиції ситуаційного менеджменту ризик — це

1. небезпека, можливість збитку чи втрати;
2. загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був спрямований бізнес-проект
3. неповнота, неточність інформації про умови реалізації рішення, зокрема пов'язані з ним витрати й результати;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 3

Виокремте основні внутрішні причини господарського ризику за сферою прояву:

1. недоліки у системі управління;
2. недоліки організації процесу виробництва;
3. зміни економічних факторів та політичні;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 4

Виокремте основні зовнішні причини господарського ризику за сферою прояву:

1. поведінка контрагентів та похибки у визначенні попиту;
2. природно-кліматичні умови та зміни ринкової кон'юнктури;
3. зміни економічних та політичних факторів;
4. всі відповіді вірні.

ТЕСТ 5

Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику — диверсифікації:

1. процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою.
2. процес, що дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності.
3. більш повна інформація дозволяє зробити чіткий прогноз і знизити ризик, що робить інформацію товаром, причому дуже цінним. Використовується новий погляд на відношення з конкурентами.

4. це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т. ін.; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу тощо.

ТЕСТ 6

Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику — самострахування:

1. підприємець воліє підстрахуватися самому, ніж купляти страховку в страховій компанії; самострахування являє собою децентралізовану форму створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, діяльність яких піддається ризику;
2. захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;
3. процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 7

Визначте сутність одного з основних способів зниження ризику-страхування:

1. встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т. ін.; лімітування застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами — для продажу товарів в кредит, визначення сум вкладення капіталу тощо;
2. це децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, діяльність яких піддається ризику;
3. захист майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій за рахунок грошових фондів, які формуються з виплачених ними страхових внесків;
4. всі відповіді правильні

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

ТЕСТ 8

Виокремте стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

2. інформаційний аналіз та діагностика ситуації;
3. розробка варіантів;
4. прийняття рішення;
5. організація і реалізація

ТЕСТ 9

Назвіть сутність матеріальних втрат:

1. додаткові витрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом або планом, прямі втрати майна, продукції, енергії, тощо.
2. втрати робочого часу, викликані випадковими не передбаченими обставинами;
3. прямий грошовий збиток, пов'язаний з не передбаченими платежами (виплата штрафів, додаткових податків);
4. втрати, які виникають внаслідок передчасного або запізненого прийняття рішень.

ТЕСТ 10

Виокремте сутність спеціальних втрат:

1. втрати, які виявляються у вигляді завдання шкоди здоров'ю та життю людей, оточуючому середовищу, престижу підприємця або внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин;
2. додаткові витрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом або планом, прямі втрати майна, продукції, енергії;
3. втрати робочого часу, викликані випадковими не передбаченими обставинами;
4. прямий грошовий збиток, пов'язаний з не передбаченими платежами, втратою грошових коштів, недоотриманням коштів із передбачених джерел у зв'язку з макроекономічними змінами.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 9

ТЕСТ 1

Нововведення — це:

1. сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуванням нової або поліпшеної продукції на ринок;
2. ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
3. стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі.
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 2

Інновація в ситуаційному менеджменті — це:

1. новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери та дозволяють запобігти чи ліквідувати кризову ситуацію.
2. сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуванням нової або поліпшеної продукції на ринок;
3. ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 3

Інновація в ситуаційному менеджменті — це:

2. спосіб виходу з кризи;
3. найкращий варіант розв'язання проблеми;
4. інструмент антикризового управління;
5. всі відповіді правильні

ТЕСТ 4

Інноваційна позиція підприємства — це:

1. стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі;
2. ступінь спроможності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

3. інтегрований розгляд інноваційного потенціалу та інноваційного клімату за допомогою різних матриць;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 5

Матриця визначення інноваційно-господарського стану потрібна для:

1. визначення зони інноваційних можливостей підприємства;
2. розгляду інноваційного клімату;
3. розгляду інноваційного потенціалу;
4. з'ясування ймовірності розвитку ситуації кризи.

ТЕСТ 6

Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту) це:

1. це процес перетворення наукового знання в інновацію, яка поширюється в практичному використанні;
2. це стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі;
3. процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень.
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 7

Управління інноваційним процесом — це:

1. процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень;
2. невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства;
3. процес перетворення наукового звання в інновацію, яка поширюється в практичному використанні;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 8

Інноватор — це:

1. фізичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;
2. юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;
3. особа, яка ініціює процес впровадження і бере на себе відповідальність за його реалізацію;
4. всі відповіді правильні

ТЕСТ 9

Суб'єкти інноваційної діяльності — це:

1. юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;
2. фізичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;
3. іноземні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 10

Дифузія — це:

1. пропозиція щодо використання вже раз освоєної і впровадженої ідеї інновації в нових умовах чи місцях застосування;
2. новостворені або вдосконалені конкурентоспроможності технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного чи іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва чи соціальної сфери, а також дозволяє запобігти або ліквідувати кризову ситуацію;
3. особа, яка ініціює процес впровадження і бере на себе відповідальність за цю реалізацію;
4. ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання будуть впроваджені в інновацію

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 10

ТЕСТ1

Визначте сутність категорії «комерційна таємниця підприємства»:

1. відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;
2. такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку;
3. запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які складають комерційну таємницю;
4. жодна з відповідей не є правильною

ТЕСТ 2

Назвіть основні складові інформації, що є комерційною:

1. науково-технічна;
2. фінансова;
3. виробнича;
4. ділова.

ТЕСТ 3

Виокремте методи отримання інформації про конкурентів:

1. легальні;
2. нелегальні;
3. суспільні;
4. політичні.

ТЕСТ 4

Економічна безпека підприємства спрямована на:

1. гарантію його стабільного і максимально ефективного функціонування та розвиток високого рівня потенціалу в майбутньому;
2. нерозголошення державної таємниці;
3. запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам;
4. жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 5

Назвіть групу заходів щодо забезпечення конфіденційності комерційної таємниці:

1. внутрішні;
2. зовнішні;
3. соціальні;
4. економічні

ТЕСТ 6

Виокремте джерела негативних впливів на економічну безпеку:

1. свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
2. наукові відкриття та технологічні розробки;
3. збіг об'єктивних обставин, стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 7

Визначте сутність економічної безпеки підприємства:

1. відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;
2. такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливом;
3. рівень економічної безпеки, що залежить від ефективності управління і спеціалістів (менеджерів), їх спроможності уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища;
4. всі відповіді правильні.

ТЕСТ 8

З'ясуйте, що містить науково-технічна інформація:

1. відомості про конструкції машин і обладнання; схеми; матеріали, що використовуються;

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ

2. рецептури; методи і способи виробництва; нові технології, напрямки модернізації відомих технологій, процесів і обладнання;
3. програмне забезпечення персональних комп'ютерів;
4. відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.)

ТЕСТ 9

З'ясуйте відомості, що належать до ділової інформації:

1. відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.);
2. відомості про розмір прибутку, собівартості виробленої продукції та ін.;
3. плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні) та плани й обсяги реалізації продукції;
4. списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємовідносини з ними, їх фінансовий стан, проведені операції і обсяги, умови діючих і нових контрактів та ін.

ТЕСТ 10

З'ясуйте відомості, що належать до конфіденційних:

1. відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам;
2. ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.
3. плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні);
4. жодна з відповідей не є правильною

11. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Модуль1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- ТА МІКРОРОЗВИТКУ

1. Керовані і некеровані процеси в діяльності організації.
2. Концепція ситуаційного менеджменту.
3. Сутність, закономірність та види економічних криз.
4. Причини економічних циклів і криз. Фази циклу.
5. Поняття та фактори ефективності ситуаційного менеджменту.
6. Сутність та критерії ефективності ситуаційного менеджменту.
7. Характеристика управління з позиції динаміки і статичності.
8. Характеристика процесуальних функцій процесу управління.
9. Типи процесу управління за етапами його організації.
10. Поняття та принципи формування механізму управління.
11. Розвиток процесів управління в процесах розвитку виробництва.
12. Тенденції циклічного розвитку організації.
13. Механізм розгортання кризи на підприємстві.
14. Сутність моделі життєздатності підприємства.
15. Фази розвитку кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку.
16. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив.
17. Класифікація методів управління..
18. Класифікація ситуацій.
19. Причини і наслідки кризи державного управління.
20. Функції та роль держави в ситуаційному управлінні.
21. Види державного регулювання кризових ситуацій.
22. Сутність, завдання, види та напрями діагностики в процесах управління.
23. Сучасні світові методики діагностики банкрутства підприємства.

11. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

Модуль 2 КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Роль стратегії і тактики в ситуаційному менеджменті.
2. Форми корпоративної реструктуризації як заход ситуаційного менеджменту
3. Сутність процесу реструктуризації на підприємстві як стратегії ситуаційного менеджменту.
4. Економічна сутність санації підприємства.
5. Поняття технології ситуаційного менеджменту.
6. Технологічна схема процесу управління в проблемній ситуації.
7. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті.
8. Реінжиніринг як метод подолання кризових явищ.
9. Основні етапи проведення реінжинірингу на підприємстві.
10. Інновації як процес оновлення виробництва, апарату і методів управління.
11. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні.
12. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві та заход ситуаційного менеджменту.
13. Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків.
14. Управління ризиком у ситуаційному менеджменті.
15. Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не користується попитом споживача.
16. Ризики невиконання господарських угод (контрактів) та. посилення конкуренції.
17. Реструктуризація як засіб ситуаційного менеджменту.
18. Ризики виникнення непередбачених витрат, зниження доходів та втрати майна підприємства.
19. Поняття та форми корпоративної реструктуризації.
20. Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства.
21. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту.
22. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА

НАУКОВИХ РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ

«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Модуль1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- ТА МІКРОРОЗВИТКУ

1. Аналітичний огляд досліджень вчених з питань ситуаційного менеджменту.
2. Характеристика нового тисячоліття: аргументи і факти.
3. Необхідність ситуаційного менеджменту.
4. Поняття мистецтва управління підприємством
5. Політичні ситуації як різновид соціальних.
6. Погляди немарксистських шкіл на обов'язковість економічних циклів.
6. Криза світового пароплавства.
7. Ситуація кризи в текстильній промисловості як приклад міжнародної галузевої кризи.
8. Сучасні підходи до виділення циклів розвитку організації.
9. Чи має право на існування анти мотиваційний менеджмент?
10. Мораль як основа успішного та ефективного формування механізму управління сучасних організацій.
11. Модель менеджера, який здійснює ситуаційне управління: професійні навички.
12. Роль, значення і необхідність урахування психологічних аспектів у ситуаційному управлінні.
13. Як уникнути помилок при впливі на підлеглого, або методологія маніпулювання.
14. Діагностика банкрутства підприємства.

12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА

15. Ознаки і нормативи встановлення банкрутства підприємства.
16. Досвід антикризового управління країн з ринковою економікою.
17. Основні напрями діяльності профспілок в кризовій ситуації.
18. Соціальне партнерство в антикризовому управлінні.
19. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхарда. Можливість використання досвіду в Україні.
20. Соціальні конфлікти і ведення переговорів з профспілками.
21. Регулювання соціально-трудових відносин у процесах ситуаційного управління.
22. Мета та сфери державного регулювання економіки.
23. Принципи державного регулювання економіки.
24. Причини і наслідки кризи державного управління.
25. Реформи як спосіб антикризового управління.
26. Новий курс Ф. Д. Рузвельта — програма виведення американської економіки з кризи.
27. Етапи проведення процедури банкрутства
28. Становлення системи банкрутства в Україні
29. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.
30. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.
31. Бізнес діагностика підприємства у процесі його реструктуризації.

Модуль 2 **КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ** **СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Оптимальне стратегічне управління підприємством — запорука ефективного ситуаційного менеджменту.
2. Порівняльна характеристика стратегічного та ситуаційного управління підприємством.
3. Стратегія та операційна діяльність компанії.
4. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: зарубіжних досвід.

6. Особливості технології антикризового управління.
 7. Ризиктейкер: хто він?
 8. Кількісна оцінка ступеня ділового ризику.
 9. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
 10. Ризик втрати майна підприємства.
 11. Тенденції ступеня ступіня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень.
 12. Нововведення як спосіб антикризового управління.
 13. Формування інноваційних структур як умова виходу з кризи.
 14. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління.
 15. 10 принципів управління інтелектуальним капіталом.
 16. Роль захисту інтелектуальної власності у результативному ситуаційному управлінні.
 17. Кримінальна відповідальність за зловживання повноваженнями осіб, які виконують управлінські функції в комерційних організаціях. Комерційний підкуп.
- Методичні рекомендації до написання реферату дивись додаток Н.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ШОДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ

РОБОТИ СТУДЕНТАМИ З ДИСЦИПЛІНИ

«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

У вищому навчальному закладі економічного профілю однією з головних складових навчального процесу виокремлено індивідуальну та самостійну роботу студентів. Інтегрованою формою та комплексним і відповідальним завданням стає курсова робота. Під час її написання студенти набувають навички роботи з основною та додатковою науковою і навчально-методичною літературою, опановують актуальні напрями та особливості розвитку національного господарства, реалізують свої вміння застосовувати здобуті знання, робити правильні висновки, а також розв'язувати проблемні економічні та управлінські ситуації.

Саме тому навчальним планом для студентів спеціальностей 6.030601 «Менеджмент організацій» передбачене виконання курсової роботи з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» після вивчення теоретико-методичних та практичних питань. Основною метою курсової роботи з дисципліни є поглиблення, закріплення та апробація набутих знань.

Особливістю цієї форми самостійної роботи є те, що у подальшому тема або окремі розділи курсової можуть стати матеріалом наукової доповіді на університетській або міжнародній науковій студентській конференції, темою чи розділом дипломної або бакалаврської роботи автора, частиною госпрозрахункової кафедральної теми а також складовою частиною курсової роботи з «Менеджменту підприємства» або «Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства».

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Розроблена тематика курсових робіт побудована відповідно до навчальної програми дисципліни «Ситуаційний менеджмент» з урахуванням необхідності самостійної та індивідуальної роботи над темами і охоплює магістральні розділи та теми, об'єднані у два змістовні модулі: *модуль 1* «Теоретико-методичні засади ситуаційного менеджменту. Ситуаційний менеджмент у тенденціях макро- і мікророзвитку» та *модуль 2* «Ключові фактори успіху ситуаційного менеджменту», і складається з десяти наступних розділів:

ТЕМА 1. Основні риси, проблематика та зміст дисципліни «Ситуаційний менеджмент».

ТЕМА 2. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій.

ТЕМА 3. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту.

ТЕМА 4. Діагностика в ситуаційному менеджменті.

ТЕМА 5. Державне регулювання кризових ситуацій.

ТЕМА 6. Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті.

ТЕМА 7. Технологія ситуаційного управління.

ТЕМА 8. Інновації в ситуаційному менеджменті.

ТЕМА 9. Ризик в ситуаційному менеджменті.

ТЕМА 10. Комерційна таємниця та економічна безпека підприємства як умови результативного ситуаційного менеджменту.

Теми обираються відповідно до шифру індивідуального плану студента (додаток А), закріплюються за студентами рішенням кафедри з призначенням наукового керівника.

Курсова робота має науково-дослідний та аналітичний характер. При виборі теми та виконанні курсової роботи з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» доцільно виокремити об'єкт і предмет дослідження, інформаційну та методичну базу, а також коротко подати структуру роботи. Розкриття кожної теми повинно ґрунтуватися на аналізі практичної діяльності та обов'язковій характеристиці проблемної ситуації конкретного підприємства.

АЛГОРИТМ ДІЙ СТУДЕНТА ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

I. Підбір матеріалу та структура курсової роботи

Працю студента над курсовою роботою з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» слід поділити на дві фази: 1) підбір матеріалу та 2) написання, оформлення і порядок захисту курсової роботи.

Курсова з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» є індивідуально-самостійною формою роботи студента, що виконується на основі вивчення літературних джерел, характеристики загального стану та діагностики проблемної ситуації конкретного підприємства будь-якої галузі національного господарства.

Виконання курсової роботи передбачає реалізацію декількох ґрунтовних етапів, а саме: літературний огляд по темі: вивчення основних та додаткових літературних джерел з даної проблематики; складання плану курсової роботи; робота над основними розділами дослідження; подання роботи на кафедру згідно з графіком виконання; урахування зауважень після рецензування наукового керівника та повторне подання на кафедру у разі необхідності; підготовка до захисту; захист курсової роботи перед членами комісії; отримання заслуженої кількості набраних балів за підписом наукового керівника у заліковій книжці. Тобто, праця студента має будуватися відповідно до наступних етапів алгоритму (рис.1).

Перший етап. Підготовку та написання курсової роботи слід починати з вивчення основних та додаткових літературних джерел з проблематики, тобто початковим етапом навчального дослідження є літературний огляд теми. Доцільно користуватися списком основних та додаткових літературних джерел відповідно до запропонованої тематики курсових робіт, який спрямує студента у правильному напрямі (Додаток Б).

При цьому необхідно надавати перевагу періодиці та виданням останніх років, а також зарубіжним публікаціям.

Другий етап. Після вивчення, дослідження та опрацювання літературних джерел з обраної теми студент формує план, який відображає її зміст у вигляді магістральних параграфів.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Рис. 1. Алгоритм дій студента над курсовою роботою з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

Слід зазначити, що план обов'язково необхідно узгодити з науковим керівником курсової роботи. Це є **третім етапом** роботи студента.

У разі зміни плану без згоди наукового керівника робота не зараховується.

Четвертий етап: Робота над основними розділами дослідження. Курсова робота повинна містити наступні частини та розділи:

Вступ

Теоретична частина (Розділ 1)

Практична частина (Розділ 2 та Розділ 3)

Висновки та рекомендації

Перелік літератури

Додатки

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кількість питань і порядок їх розташування у плані визначаються в кожному конкретному випадку з урахуванням *специфіки теми та амбіцій студента щодо можливої кількості набраних балів*.

У вступі студент повинен на основі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури дати оцінку сучасного стану проблеми, існуючих проблем у галузі; обґрунтувати актуальність теми; визначити мету роботи, об'єкт та предмет дослідження; методи дослідження та інформаційне забезпечення, з'ясувати основні завдання, які необхідно виконати при розкритті обраної теми; коротко описати структуру роботи, тобто відомості про її обсяг, кількість ілюстрацій, таблиць, додатків, літературних джерел.

У теоретичній частині (Розділ 1) роботи має бути проведено огляд літератури за обраною темою. Теоретична частина складається з одного розділу, який може бути поділений на два або три підрозділи залежно від бажання та амбіційних намірів студента щодо здобуття максимально можливої кількості балів. Студент, який прагне до відмінної оцінки, повинен виконати три параграфи роботи з обов'язковим дослідженням особливостей галузі обраного для аналізу підприємства, а також висвітлити специфіку досліджуваної тематики. Після розділу доцільно зробити коротенький підсумок та обґрунтований перехід до наступної частини роботи.

Практична частина має становити майже половину всього обсягу курсової роботи. Вона містить два розділи (**Розділ 2 та Розділ 3**).

Розділ 2 включає три підрозділи. *У першому підрозділі (2.1)* необхідно дати характеристику проблемної ситуації на підприємстві. Характеристика проблемної ситуації включає дві частини: 1) характеристика самої проблеми; 2) характеристика ситуаційних факторів, що призвели до виникнення проблеми; *у другому підрозділі (2.2)* проводиться SWOT(або ПЕСТ) - аналіз конкретного підприємства (додаток В, Д), *у третьому підрозділі (2.3)* дається оцінка процесу управління предмета дослідження.

У кінці розділу доцільно визначити основні недоліки практики управління конкретного підприємства та обґрунтувати перехід до третього розділу.

Розділ 3 за умови прагнення студента до максимальної кількості балів повинен складатися з двох підрозділів і містити характеристику

конкретних шляхів усунення виявлених недоліків та удосконалення підсистеми ситуаційного менеджменту на підприємстві.

Висновки та рекомендації мають бути чіткими, лаконічними, конкретними і охоплювати всі сторони виокремленої проблеми, а також шляхи та напрями її розв'язання. Цей розділ є логічним продовженням першого, другого й третього розділів та завершенням обраної теми.

Висновки мають містити чітку оцінку отриманих результатів роботи, на підставі чого слід надати **рекомендації**, тобто необхідні, на думку автора, подальші дослідження проблеми, а також пропозиції щодо ефективного використання результатів дослідження. Саме цей структурний підрозділ роботи є індикатором якості проведеного дослідження і значною мірою визначає кількість максимально можливих набраних балів (оцінку).

Щодо оформлення **переліку літературних джерел**, який складається студентом під час написання курсової роботи, слід зазначити, що він розміщується після висновків і рекомендацій на окремих аркушах відповідно до стандартів з бібліотечної та видавничої справи, а також з урахуванням вимог ВАК України.

Першими розміщуються закони України, постанови Верховної Ради, нормативні документи. Потім в алфавітній послідовності - підручники, посібники, довідники, журнали, експрес-інформація, статті, методичні розробки, нормативні та розрахункові матеріали підприємства.

Додатки містять інформацію, яку через великий обсяг та (або) форму подання неможливо включити до основної частини, а саме: великі за обсягом ілюстрації, таблиці, розрахунки, графіки, схеми, алгоритми, бухгалтерську і статистичну звітність, інструкції і т.ін.

II. Оформлення і порядок захисту курсової роботи

Курсова робота оформлюється на аркушах формату А4 (210–297 мм) через 1,5 інтервала, розмір шрифту 14, шрифт Times New Roman. Розмір поля: верхнє, нижнє – 20 мм, лівє – 25 мм, правє – 10 мм.

Оптимальний обсяг роботи 40–45 сторінок друкованого тексту, виконаного на одному боці окремих пронумерованих аркушів паперу відповідно до стандарту на виконання документів з використанням друкуючих та графічних пристроїв приводу ПЕОМ. Оптимальний обсяг параграфу 4–5 стор.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Структурні елементи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ», «ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ» не нумерують, а їх найменування є заголовком структурного елементу.

Слід звернути увагу на порядок розміщення структурних елементів роботи:

- 1) титульний аркуш (додаток Е);
- 2) план, затверджений науковим керівником роботи (додаток Ж, додаток И);
- 3) зміст роботи (додаток З), в якому вказуються сторінки;
- 4) вступ;
- 5) основний текст – розділ 1, розділ 2, розділ 3;
- 5) висновки та рекомендації;
- 6) перелік літератури (додаток К);
- 7) додатки.

Сторінки курсової роботи нумеруються арабськими цифрами в правому верхньому куті сторінок. Титульний аркуш теж включають до нумерації (стор. 1), але номер сторінки не ставлять.

Розділи та підрозділи повинні мати назву. Вони нумеруються арабськими цифрами. Номер підрозділу складається з номера розділу та порядкового номера підрозділу, розділених крапкою, наприклад 1.1, 1.2 і т.д. У назвах Розділу II, Розділу III, їхніх підрозділів, малюнків та таблиць має бути назва підприємства, яке є об'єктом дослідження.

Заголовки структурних елементів та розділів необхідно розміщувати на середині рядка та друкувати прописними літерами без крапки в кінці. Заголовки підрозділів слід починати з абзацу (5 знаків) та друкувати звичайними літерами, починаючи з прописної. Відстань між заголовками та наступним або попереднім текстом має бути не менше двох рядків.

Слід зауважити, що заголовок у нижній частині сторінки не можна розміщувати, якщо після нього залишається тільки один рядок тексту. Відстань між заголовками та наступним або попереднім текстом повинна складати не менше двох рядків.

Схеми, рисунки, ілюстрації необхідно розміщувати безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі. Вони нумеруються арабськими цифрами в межах розділу та називаються

«Рисунок» («Схема»), що разом з його назвою (після тире) розміщується під рисунком, наприклад, «Рис. 1.2. Матриця показчик форми керування».

Цифровий матеріал оформляють у вигляді **таблиць**, які слід розміщувати безпосередньо після тексту, де вона згадується вперше, або на наступній сторінці. Всі таблиці повинні мати посилання в тексті і нумеруватися, як рисунки та схеми. Слово «Таблиця» розміщують зліва над таблицею, йде її назва. *Наприклад.* Таблиця 2.2. Перспективні тенденції розвитку галузі.

Формули та рівняння наводять безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині рядка, з полями зверху та знизу не менше одного рядка.

Номер формули або рівняння складається з номера розділу і порядкового номера, розділених крапкою. Він проставляється в круглих дужках на рівні формули в крайньому правому положенні на рядку. Пояснення символів та числових коефіцієнтів формул слід наводити безпосередньо під формулою, в тій самій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Перший рядок пояснень починають з абзацу словом «де» без двокрапки. Пояснення кожного символу необхідно починати з нового рядка.

Посилання у тексті на бібліографічні джерела слід подавати, вказуючи порядковий номер за списком літератури, взятий у квадратні дужки, наприклад [7].

При посиланні на стандарти, технічні умови, інструкції та інші подібні документи, на документ у цілому або на його розділи, вказують позначення і найменування документа, номера і назви розділу. Слід зауважити, що під час посилання на джерела документальної інформації дається не лише на порядковий номер, а й на конкретні сторінки, *наприклад* [25, с. 22–26]. Слід дотримуватися цього правила у всіх випадках запозичення чужого тексту, цифрових даних тощо, а також використання цитат з творів інших авторів.

Бібліографічний опис літературних джерел, використаних у курсовій роботі – ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ, наводиться з включенням обов'язкових елементів (див. табл. 1).

Додатки потрібно розміщувати у порядку появи посилань на них у тексті. Кожний додаток починається з нової сторінки. Додатки повинні мати наскрізну нумерацію сторінок і позначаються по цен-

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

тру рядка прописними літерами (А, Б, В...). Потім симетрично тексту друкується назва додатку. Якщо не вистачає літер алфавіту для нумерації додатків пропонується використовувати подвійну нумерацію – АА, АБ, АВ і т.п. Разом з тим, слід зазначити, що згідно з вимогами стандарту літери Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь не використовуються.

Пройшовши та завершивши цей складний етап, студент подає роботу на кафедру. Вона має бути підшита (переплетена), мати жорстку обкладинку або міститися в папці.

Подання роботи на кафедру згідно з графіком виконання. Курсову роботу подають на кафедру, де вона перевіряється науковим керівником. У рецензії вказують її переваги і недоліки, виставляється попередня оцінка і даються рекомендації щодо її поліпшення, доопрацювання та надання до захисту.

Урахування зауважень після рецензування наукового керівника та повторне подання на кафедру у разі необхідності. Рецензію разом з перевіреною курсовою роботою передають студенту. Якщо рецензія негативна, робота повертається на доопрацювання. Усунувши вказані в рецензії недоліки, студент зобов'язаний знову подати роботу на кафедру з попередньою рецензією. До захисту надається робота, яка повністю відповідає вимогам, що висуюються до курсових робіт.

Захист курсової роботи перед членами комісії.

Захист курсових робіт проходить згідно з графіком на засіданні комісії, яка призначається завідувачем кафедри. Студенту надається 5–10 хвилин, протягом яких він має розкрити головну ідею роботи, а потім дати відповіді на поставлені членами комісії запитання.

Підготовка до захисту. Студент повинен підготуватися заздалегідь до захисту курсової роботи, ще раз усвідомивши головну мету та зміст роботи.

Отримання заслуженої кількості набраних балів за підписом наукового керівника у заліковій книжці.

Після захисту з'ясовується остаточна кількість набраних балів (оцінка) з курсової роботи, на формування якої впливають якість, повнота та акуратність її виконання, змістовність виступу і чіткість відповідей на поставлені запитання.

Таблиця 1

Приклади оформлення бібліографічного опису в списку джерел,
який наводиться у курсовій роботі

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	1. Василій Великий. Гомілії / Василій Великий; [пер. з давньогрец. Л.Звонська]. – Львів : Свічадо, 2006. – 307 с. – (Джерела християнського Сходу. Золотий вік патристики IV–V ст. ; № 14). 2. Коренівський Д. Г. Дестабілізуючий ефект параметричного білого шуму в неперервних та дискретних динамічних системах / Коренівський Д. Г. – К. : Ін-т математики, 2006. – 111 с. – (Математика та її застосування) (Праці / Ін-т математики НАН України ; т. 59). 3. Матюх Н. Д. Що дорожче срібла-золота / Наталія Дмитрівна Матюх. – К. : Асамблея діл. кіл : Ін-т соц. іміджмейкінгу, 2006. – 311 с. – (Ювеліри України ; т. 1). 4. Шкляр В. Елементал : [роман] / Василь Шкляр. – Львів : Кальварія, 2005. – 196, [1] с. – (Першотвір).
Два автори	1. Матяш І. Б. Діяльність Надзвичайної дипломатичної місії УНР в Угорщині : історія, спогади, арх. док. / І. Матяш, Ю. Мушка. – К. : Києво-Могилян. акад., 2005. – 397, [1] с. – (Бібліотека наукового щорічника «Україна дипломатична» ; вип. 1). 2. Ромовська З. В. Сімейне законодавство України / З. В. Ромовська, Ю. В. Черняк. – К. : Прецедент, 2006. – 93 с. – (Юридична бібліотека. Бібліотека адвоката) (Матеріали до складання кваліфікаційних іспитів для отримання Свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю ; вип. 11). 3. Суберляк О. В. Технологія переробки полімерних та композиційних матеріалів : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Суберляк, П. І. Баштанник. – Львів : Растр-7, 2007. – 375 с.
Три автори	1. Акофф Р. Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Акофф Р. Л., Магидсон Д., Эддисон Г. Д.; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – XLIII, 265 с.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Чотири автори	1. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / [Вітвіцький В. В., Кисляченко М.Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А.А.]. – К. : НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2006. – 106 с. – (Бібліотека спеціаліста АПК. Економічні нормативи). 2. Механізація переробної галузі агропромислового комплексу : [підруч. для учнів проф.-техн. навч. закл.] / О.В.Гвоздєв, Ф.Ю.Ялпачик, Ю.П.Рогач, М.М.Сердюк. – К. : Вища освіта, 2006. – 478, [1] с. – (ПТО: Професійно-технічна освіта).
П'ять і більше авторів	1. Психологія менеджмента / [Власов П.К., Липницький А.В., Луцихина И.М. и др.] ; под ред. Г.С. Никифорова. – [3-е изд.]. – Х. : Гуманитар. центр, 2007. – 510 с. 2. Формування здорового способу життя молоді : навч.-метод. посіб. для працівників соц. служб для сім'ї, дітей та молоді / [Т.В. Бондар, О.Г.Карпенко, Д. М. Дикова-Фаворська та ін.]. – К. : Укр. ін-т соц. дослідж., 2005. – 115 с. – (Серія «Формування здорового способу життя молоді» : у 14 кн., кн. 13).
Без автора	1. Історія Національної академії наук України, 1941–1945 / [упоряд. Л.М. Яременко та ін.]. – К. : Нац. б-ка України ім. В.І.Вернадського, 2007. – . – (Джерела з історії науки в Україні). 2. Ч. 2 : Додатки. – 2007. – 573, [1] с. 3. Межгосударственные стандарты : каталог в 6 т. / [сост. Ковалева И. В., Рубцова Е. Ю. ; ред. Иванов В. Л.]. – Львов : НТЦ «Леонорм-Стандарт», 2005. – . – (Серія «Нормативная база предприятия»). 4. Т. 1. – 2005. – 277 с. 5. Дарова А.Т. Неисповедимы пути Господни... : (Дочь врага народа) : трилогия / А. Дарова. – Одесса : Астропринт, 2006. – . – (Сочинения : в 8 кн. / А. Дарова ; кн. 4). 6. Кучерявенко Н.П. Курс налогового права : Особенная часть : в 6 т. / Н. П. Кучерявенко. – Х.: Право, 2002 – Т. 4: Косвенные налоги. – 2007. – 534 с. 7. Реабілітовані історією. Житомирська область : [у 7 т.]. – Житомир: Полісся, 2006. – . – (Науково-документальна серія книг «Реабілітовані історією» : у 27 т. / голов. редкол.: Тронько П.Т. (голова) [та ін.]). Кн. 1 / [обл. редкол.: Синявська І. М. (голова) та ін.]. – 2006. – 721, [2] с. 8. Бондаренко В.Г. Теорія ймовірностей і математична статистика. Ч.1 / В.Г.Бондаренко, І.Ю. Канівська, С. М. Парамонова. – К. : НТУУ «КПІ», 2006. – 125 с.

Матеріали конференцій, з'їздів	1. Економіка, менеджмент, освіта в системі реформування агропромислового комплексу : матеріали Всеукр. конф. молодих учених-аграрників [«Молодь України і аграрна реформа»], (Харків, 11–13 жовт. 2000 р.) / М-во аграр. політики, Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х. : Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2000. – 167 с. 2. Кібернетика в сучасних економічних процесах : зб. текстів виступів на республік. міжвуз. наук.-практ. конф. / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту. – К. : ІСОА, 2002. – 147 с. 3. Матеріали ІХ з'їзду Асоціації українських банків, 30 червня 2000 р. інформ. бюл. – К. : Асоц. укр. банків, 2000. – 117 с. – (Спецвип.: 10 років АУБ). 4. Оцінка й обґрунтування продовження ресурсу елементів конструкцій : праці конф., 6–9 черв. 2000 р., Київ. Т. 2 / відп. ред. В. Т. Трощенко. – К. : НАН України, Ін-т пробл. міцності, 2000. – С. 559–956, ХІІІ, [2] с. – (Ресурс 2000). 3. Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій: зб. наук. праць / наук. ред. В. І. Моссаковський. – Дніпропетровськ : Навч. кн., 1999. – 215 с. 4. Ризикологія в економіці та підприємництві : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 берез. 2001 р. / М-во освіти і науки України, Держ податк. адмін. України [та ін.]. – К. : КНЕУ : Акад. ДПС України, 2001. – 452 с.
Словники	1. Географія : словник-довідник / [авт.-уклад. Ципін В. Л.]. – Х. : Халімон, 2006. – 175, [1] с. 2. Тимошенко З. І. Болонський процес в дії : словник-довідник основ. термінів і понять з орг. навч. процесу у вищ. навч. закл. / З.І.Тимошенко, О.І.Тимошенко. – К. : Європ. ун-т, 2007. – 57 с. 3. Українсько-німецький тематичний словник [уклад. Н. Яцко та ін.]. – К. : Карпенко, 2007. – 219 с. Європейський Союз : словник-довідник / [ред.-упоряд. М. Марченко]. – 2-ге вид., оновл. – К. : К.І.С., 2006. – 138 с.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Законодавчі та нормативні документи	1. Кримінально-процесуальний кодекс України : за станом на 1 груд. 2005р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2006. – 207 с. – (Бібліотека офіційних видань). 2. Медична статистика : зб. нормат. док. / упоряд. та голов. ред. В. М. Заболотько. – К. : МНІАЦ мед. статистики : Медінформ, 2006. – 459 с. – (Нормативні, директивні, правові документи). 3. Експлуатація, порядок і терміни перевірки запобіжних пристроїв посудин, апаратів і трубопроводів теплових електростанцій: СОУ-Н ЕЕ 39.501:2007. – Офіц. вид. – К. : ГРІФРЕ : М-во палива та енергетики України, 2007. – VI, 74с. – (Нормативний документ Мінпаливенерго України. Інструкція).
Електронні ресурси	1. Богомольний Б. Р. Медицина екстремальних ситуацій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. мед. вузів III–IV рівнів акредитації / Б.Р.Богомольний, В.В.Кононенко, П.М.Чуєв. – 80 Min / 700 MB. – Одеса : Одес. мед. ун-т, 2003. – (Бібліотека студента-медика) – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. – Систем. вимоги: Pentium ; 32 Mb RAM ; Windows 95, 98, 2000, XP; MS Word 97-2000. – Назва з контейнера. 2. Розподіл населення найбільш численних національностей за статтю та віком, шлюбним станом, мовними ознаками та рівнем освіти [Електронний ресурс] : за даними Всеукр. перепису населення 2001 р. / Держ. ком. статистики України ; ред. О.Г.Осауленко. – К. : CD-вид-во «Інфодиск», 2004. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор. ; 12 см. – (Всеукр. перепис населення, 2001). – Систем. вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP. – Назва з титул. екрану. 3. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті: (підсумки 10-ї Міжнар. конф. «Крим-2003») [Електронний ресурс] / Л.Й.Костенко, А.О.Чекмарьов, А.Г.Бровкін, І.А.Павлуша // Бібліотечний вісник – 2003. – № 4. – С. 43. – Режим доступу до журн. :

ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

1. Теоретичні та методичні аспекти ситуаційного менеджменту.
2. Методичні та практичні аспекти реалізації ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання.
3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту та практика їх застосування в умовах реформування вітчизняної економіки.
4. Управління господарською діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту.
5. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку.
6. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій.
7. Мистецтво управління як критерій ефективності ситуаційного менеджменту.
8. Теоретичні та практичні аспекти антимотиваційного менеджменту.
9. Формування механізму управління соціально-економічною системою.
10. Формування антикризового механізму управління соціально-економічною системою.
11. Формування моделі життєздатності організації.
12. Управління стабілізацією соціально-економічної системи.
13. Методичні аспекти антикризового управління підприємством.
14. Становлення інституту арбітражних керуючих в Україні на сучасному етапі.
15. Особливості управління організацією у кризових ситуаціях.
16. Методичні аспекти проведення діагностики підприємства.
17. Теоретичні та практичні аспекти діагностики ситуацій: соціально-психологічний аспект.
18. Методичні та практичні аспекти проведення діагностичних досліджень на вітчизняних підприємствах.
19. Сучасні методи прогнозування можливого банкрутства підприємства.
20. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства.
21. Розробка та реалізація стратегії в ситуаційному менеджменті.
22. Реструктуризація як антикризовий метод управління.
23. Моделі реструктуризації підприємства.
24. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.
25. Особливості корпоративної реструктуризації на вітчизняних підприємствах.
26. Реструктуризація підприємства в ринкових умовах господарювання.
27. Вітчизняний та зарубіжний досвід реструктуризації підприємств: ситуаційні аспекти.
28. Розробка та оцінка ситуаційної стратегії на основі оцінки господарської діяльності підприємства.
29. Технологія розробки управлінських рішень у ситуаційному менеджменті.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

30. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації.
31. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів у ситуаційному менеджменті.
32. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів у ситуаційному управлінні.
33. Кайдзен та реінжиніринг: методичні та практичні аспекти вибору.
34. Методичні та практичні аспекти формування адаптивних планів роботи підприємства.
35. Вплив інноваційної позиції підприємства на ефективність ситуаційного менеджменту.
36. Формування інноваційного потенціалу підприємства в ситуаційному управлінні.
37. Управління знаннями як умова результативного ситуаційного менеджменту.
38. Інноваційна діяльність як захід антикризового управління.
39. Особливості здійснення інноваційної діяльності в ситуаційному менеджменті.
40. Ризик як ситуативна характеристика діяльності підприємства.
41. Формування системи ризик-менеджменту підприємства.
42. Комерційна таємниця підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту.
43. Економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту.

КОМЕНТАР ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

Основні проблеми, які необхідно розглянути при виконанні курсових робіт з дисципліни «Ситуаційний менеджмент».

1. Теоретичні та методичні аспекти ситуаційного менеджменту

Діяльність людини і потреба в управлінні. Поняття ситуаційного менеджменту та антикризового управління. Роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання. Поняття процесу та системи управління, їх складові. Ситуація як один з етапів процесу управління та стрижень ситуаційного менеджменту. Науково-методичні аспекти ситуаційного менеджменту. Удосконалення процесу управління підприємством з урахуванням практики ситуаційного менеджменту.

2. Методичні та практичні аспекти реалізації ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання

Сучасні концепції ситуаційного менеджменту. Можливість, необхідність, проблематика ситуаційного менеджменту. Характерні особливості ситуаційного менеджменту. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси. Удосконалення процесу управління підприємством на основі практики ситуаційного менеджменту.

3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту та практика їх застосування в умовах реформування вітчизняної економіки

Поняття ситуаційного менеджменту. Роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання. Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси. Характерні особливості ситуаційного менеджменту.

4. Управління господарською діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту

Сутність ситуаційного менеджменту та його особливості в теорії і практиці управління у нових умовах господарювання. Концепції ситуаційного управління. Удосконалення організаційно-методичних аспектів щодо практичної реалізації управлінських рішень з позиції ситуаційного менеджменту.

5. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку

Сутність кризових явищ у розвитку організації. Класифікація кризових ситуацій. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту. Шляхи уникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства.

6. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій

Сутність, закономірність та види економічних криз. Причини економічних циклів і криз. Фази циклу. Характерні особливості макро- та мікро-криз. Довгі хвилі М. Кондратьєва та ділові цикли Й. Шумпетера. Технологічні уклади. Особливості кризових явищ у плановій та ринковій економіках. Світові фінансово-економічні кризи. Можливості запобігання кризовим явищам у діяльності підприємств.

7. Мистецтво управління як критерій ефективності ситуаційного менеджменту

Сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси. Поняття мистецтва управління підприємством. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Розвиток процесів управ-

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ління в процесах розвитку виробництва. Шляхи удосконалення мистецтва управління на підприємстві.

8. Теоретичні та практичні аспекти антимотиваційного менеджменту

Поняття типології управління. Типи управління залежно від пріоритетних засобів та критеріїв: дуалістичний підхід та багатокритеріальна диференціація. Можливість виникнення та застосування антимотиваційного менеджменту на підприємстві. Переваги та недоліки антимотиваційного менеджменту. Шляхи запобігання антимотиваційному менеджменту в діяльності керівників.

9. Формування механізму управління соціально-економічною системою

Сутність механізму управління. Поняття динаміки і статичності менеджменту. Підходи до визначення категорії «механізм управління». Методи управління. Принципи формування механізму управління. Удосконалення формування механізму управління на підприємстві.

10. Формування антикризового механізму управління соціально-економічною системою

Тенденції циклічного розвитку організації. Фактори виникнення кризових явищ та загрози ситуації банкрутства підприємства. Сутність механізму управління. Принципи формування механізму управління. Методи та засоби управління. Поняття механізму антикризового управління підприємством та принципи його формування. Удосконалення антикризового механізму управління діяльністю підприємства.

11. Формування моделі життєздатності організації

Механізм розгортання кризи розвитку підприємства. Модель життєздатності організації. П'ять станів життєздатності підприємства. Фази розвитку ситуації кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку. Напрями стабілізації діяльності підприємства.

12. Управління стабілізацією соціально-економічної системи

Поняття та принципи формування системи антикризового управління. Сутність і принципи організації процесу та системи антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління. Розробка антикризової програми підприємства.

13. Методичні аспекти антикризового управління підприємством

Тенденції циклічного розвитку організації. Фактори виникнення кризових явищ та загрози ситуації банкрутства підприємства. Принципи та методи формування антикризового механізму управління. Система антикризового менеджменту. Удосконалення антикризового управління підприємством.

14. Становлення інституту арбітражних керуючих в Україні на сучасному етапі

Арбітражний керуючий: кваліфікаційні вимоги та етика професійної діяльності. Види арбітражних керуючих та особливості їх роботи. Законодавче забезпечення роботи арбітражного керуючого. Організація роботи. Міжнародний досвід роботи та функціонування інституту арбітражних керуючих.

15. Особливості управління організацією в кризових ситуаціях

Роль кризових ситуацій в діловій активності організації. Характеристика і типологія кризових ситуацій. Етапи оцінювання і діагностики кризових ситуацій. Класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлюють кризову ситуацію. Тактики виходу підприємства з кризової ситуації. Стратегії відновлення для кризових ситуацій.

16. Методичні аспекти проведення діагностики підприємства

Поняття, сутність та зміст діагностики в ситуаційному менеджменті. Основні завдання та напрями діагностики. Основні параметри діагностики ситуації. Етапи процесу діагностики ситуації. Методи діагностики ситуації. Значення інформації в діагностиці ситуації.

17. Теоретичні та практичні аспекти діагностики ситуацій: соціально-психологічний аспект

Соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій. Помилки, що виникають при визначенні ситуації та виборі керівником лінії його поведінки. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність. Модель менеджера, що здійснює ситуаційне управління: професійні навички.

18. Методичні та практичні аспекти проведення діагностичних досліджень на вітчизняних підприємствах

Сутність та поняття діагностичного дослідження. Процес діагностики на підприємстві. Аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

19. Сучасні методики прогнозування можливого банкрутства підприємства

Сутність та значення прогнозування ймовірності можливого банкрутства для сталого розвитку підприємства. Симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства. Підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

20. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства

Поняття ймовірності можливого банкрутства підприємства. Види ситуацій банкрутства підприємства. Підходи до оцінювання та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Удосконалення процесу прогнозування можливого банкрутства підприємства.

21. Розробка та реалізація стратегії в ситуаційному менеджменті

Еволюція організації і принципів управління. Сутність стратегії і тактики, їх особлива роль у період переходу до ринкової економіки. Основні підходи до розробки і втілення стратегії розвитку підприємства. Порядок розробки стратегії організації в ситуаційному управлінні.

22. Реструктуризація як антикризовий метод управління

Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види. Форми корпоративної реструктуризації. Стратегія реструктуризації підприємства як основа його економічного зростання. Особливості реструктуризації підприємств. Організація робіт з реструктуризації підприємства.

23. Моделі реструктуризації підприємства

Сутність, роль та основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Елементи моделі реструктуризації підприємства. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.

24. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації. Загальна характеристика та основні етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.

25. Особливості корпоративної реструктуризації на вітчизняних підприємствах

Сутність та поняття корпоративної реструктуризації. Види та форми корпоративної реструктуризації. Особливості проведення корпоративної реструктуризації на вітчизняних підприємствах.

26. Реструктуризація підприємства в ринкових умовах господарювання

Сутність реструктуризації та основні мотиви її проведення. Види та типи реструктуризації. Етапи процесу реструктуризації та їх характеристика. Напрями зменшення господарських ризиків при реструктуризації підприємства. Розробка та запровадження проекту реструктуризації.

27. Вітчизняний та зарубіжний досвід реструктуризації підприємств: ситуаційні аспекти

Сучасні підходи до реструктуризації підприємства. Особливості реструктуризації вітчизняних підприємств. Нормативно-законодавче забезпечення процесу реструктуризації на сучасному етапі. Впровадження світового досвіду проведення та регулювання реструктуризації у діяльність вітчизняних підприємств.

28. Розробка та оцінка ситуаційної стратегії на основі оцінювання господарської діяльності підприємства

Ситуаційні стратегії та їх характеристика. Процес формування та реалізації ситуаційної стратегії. Оцінка господарської діяльності. Вибір ситуаційної стратегії. Проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства. Напрями оптимізації внутрішніх змінних.

29. Технологія розробки управлінських рішень у ситуаційному менеджменті

Поняття технології ситуаційного управління. Технологічна схема процесу управління в проблемній ситуації. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті. Параметри контролю ситуацій в технології ситуаційного управління. Удосконалення технології розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті.

30. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації

Поняття технології антикризового управління. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації. Технологія розробки управлінських рішень в антикризовому менеджменті. Світові технології навчання антикризовому менеджменту: зарубіжний досвід.

31. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в ситуаційному менеджменті

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.

32. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів в ситуаційному управлінні

Сутність та характеристика бізнес-процесів. Реінжиніринг господарського розвитку підприємств. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

33. Кайдзен та реінжиніринг: методичні та практичні аспекти вибору

Поняття реінжиніринг господарського розвитку підприємств. Сутність та характеристика кайдзен. Методичні та практичні аспекти застосування реінжинірингу та кайдзену. Удосконалення роботи підприємства шляхом застосування методів кайдзену та реінжинірингу.

34. Методичні та практичні аспекти формування адаптивних планів роботи підприємства

Сутність та поняття адаптивних планів роботи підприємства. Матриця показчик форми керівництва. Необхідність та роль адаптивних планів роботи для підприємства. Формування адаптивного плану роботи підприємства.

35. Вплив інноваційної позиції підприємства на ефективність ситуаційного менеджменту

Сутність та значення «інноваційної позиції підприємства» як засобу ситуаційного менеджменту. Характеристика інноваційного потенціалу та інноваційного клімату. Методика визначення інноваційно-господарського стану підприємства. Заходи щодо поліпшення інноваційної позиції підприємства.

36. Формування інноваційного потенціалу підприємства в ситуаційному управлінні

Сутність та значення інноваційного потенціалу для ефективного ситуаційного менеджменту. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Шляхи підвищення ефективності застосування інноваційного потенціалу підприємства.

37. Управління знаннями як умова результативного ситуаційного менеджменту

Поняття та роль інтелектуального капіталу в ситуаційному менеджменті. Принципи управління інтелектуальним капіталом. Фор-

мування банку знань на підприємстві як умова ефективної інноваційної діяльності. Шляхи удосконалення процесу управління знаннями на підприємстві.

38. Інноваційна діяльність як засіб антикризового управління

Сутність інноваційної діяльності на підприємстві. Напрями інноваційної діяльності. Методичні аспекти управління нововведеннями. Розробка програми модернізації та розвитку підприємства.

39. Особливості здійснення інноваційної діяльності в ситуаційному менеджменті

Сутність та значення «інноваційної діяльності» як засобу ситуаційного менеджменту. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління. Інноваційна діяльність як засіб антикризового управління та умова розвитку підприємства.

40. Ризик як ситуативна характеристика діяльності підприємства

Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків. Управління ризиком у різних ситуаціях. Ризик, пов'язаний з виробленою продукцією, яка не користується попитом у споживача. Ризик невиконання господарських угод (контрактів). Ризик посилення конкуренції. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів. Ризик втрати майна підприємства. Методи зниження ризику в діяльності підприємства.

41. Формування системи ризик-менеджменту підприємства

Сутність ризику як ситуативної характеристики. Класифікація ризиків. Основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства. Страхування ризиків як одна з умов зниження ризиків у системі ситуаційного менеджменту. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

42. Комерційна таємниця підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту

Сутність комерційної таємниці підприємства. Вплив ефективності захисту комерційної таємниці на економіку підприємства. Основні елементи механізму захисту комерційної таємниці підприємства. Методи отримання інформації про конкурентів. Методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці. Роль захисту інтелектуальної власності у результативному ситуаційному управлінні.

13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

43. Економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту

Значення безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту. Основні напрями створення системи безпеки підприємства в сучасних умовах. Мета, функції і завдання служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умови результативного ситуаційного управління.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Виконуючи курсову роботу з дисципліни «Ситуаційний менеджмент», студент повинен чітко усвідомлювати критерії її оцінювання. На кафедрі менеджменту організацій та ЗЕД ПУЕТ розроблена і використовується уніфікована форма, яка наведена нижче.

УНІФІКОВАНА ФОРМА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Зміст (до 50 балів)

1. Вступ (5 балів).
2. Розділ 1 (10 балів).
3. Розділ 2 (15 балів).
4. Розділ 3 (10 балів).
5. Висновки і рекомендації (10 балів).

Оформлення та організація виконання (до 20 балів)

6. Відповідність чинним стандартам щодо оформлення курсової роботи в цілому (титульний аркуш, затверджений план, зміст, структура, посилання на літературні джерела) (до 4 балів).

7. Відповідність чинним стандартам щодо оформлення таблиць, формул та графічних ілюстрацій (до 4 балів).

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8. Відповідність чинним вимогам щодо оформлення літературних та інших інформаційних джерел (до 4 балів).

9. Дотримання графіка виконання курсової роботи (проекту) (до 4 балів).

10. Використання інформаційних технологій (до 4 балів).

Захист (до 30 балів)

11. Повнота та лаконічність висвітлення у доповіді ключових аспектів роботи (до 10 балів).

12. Аргументованість та повнота відповідей на додаткові питання (до 20 балів).

Всього балів (до 100)

Підсумкова кількість балів та оцінка за національною шкалою і шкалою ECTS.

Підпис членів комісії

Крім того, об'єктивному оцінюванню знань з дисципліни та за матеріалами тематики курсової роботи буде сприяти розроблена нами таблиця контролю знань, умінь та надобутих навичок під час виконання курсової роботи з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» відповідно до обраної теми (табл. 2). Ця таблиця є корисною як для студента, так і для наукового керівника, виконуючи дуальну функцію: для керівника – це попередньо сформовані питання до захисту, для студента – питання для підготовки до захисту та основні орієнтири під час її виконання.

Таблиця 2

Таблиця контролю знань, умінь та надбутих навичок під час виконання курсової роботи з дисципліни «Ситуаційний менеджмент» відповідно до обраної теми

Тематика курсових робіт	Знати та розуміти	Мати навички та вміти
1.Теоретичні та методичні аспекти ситуаційного менеджменту 2.Методичні та практичні аспекти реалізації ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання 3.Сучасні концепції ситуаційного менеджменту та практика їх застосування в умовах реформування вітчизняної економіки 4.Управління господарською діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту	Сутність основних категорій та термінів з теми; еволюцію розвитку ситуаційного менеджменту, проблематику курсу, сутність ситуаційного менеджменту як специфічного виду діяльності, роль і місце ситуаційного менеджменту у виробничо-господарській діяльності підприємства та фаховій діяльності	Розмежовувати основні категорії: ситуаційний менеджмент ситуаційне керування; адаптивний менеджмент; альтернативний менеджмент; визначати роль і значення ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання та взаємозв'язок ситуаційного менеджменту з іншими складовими виробничо-господарської діяльності підприємства; виокремлювати характерні особливості ситуаційного менеджменту
5.Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку 6.Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій 7.Мистецтво управління як критерій ефективності ситуаційного менеджменту	Сутність керованих та некерованих процесів, сутність розвитку процесів управління в процесах виробництва, сутність кризових явищ у розвитку організації. Класифікація ситуацій, поняття ефективності ситуаційного менеджменту, фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту, сучасні тенденції розвитку організації: керовані та некеровані процеси, поняття мистецтва управління підприємством, сутність, закономірність та види економічних криз, причини економічних циклів і криз, фази циклу, теорії циклів і криз	Класифікувати ситуації, розрізняти керовані та некеровані процеси на підприємстві, визначити етап розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва, визначати фактори ефективності ситуаційного менеджменту, оцінювати ефективність ситуаційного управління за основними критеріями

Тематика курсових робіт	Знати та розуміти	Мати навички та вміти
9.Формування механізму управління соціально-економічною системою 10.Формування антикризового механізму управління соціально-економічною системою 11.Формування моделі життєздатності організації 12.Управління стабілізацією соціально-економічної системи 13. Методичні аспекти антикризового управління підприємством 14.Становлення інституту арбітражних керуючих в Україні на сучасному етапі 15.Особливості управління організацією у кризових ситуаціях	Поняття динаміки і статичності в ситуаційному менеджменті, типи процесу управління, сутність механізму управління та принципи його формування, механізм розгортання кризи на підприємстві, модель життєздатності організації, п'ять станів життєздатності підприємства, фази розвитку кризи на підприємстві: прихована криза, криза платоспроможності, криза розрахунку, тенденції циклічного розвитку організації	Визначити етап життєвого циклу організації та її тип, проводити оцінку стану підприємства на основі моделі його життєздатності, обрати правильний тип управління відповідно до ситуації, будувати резонансний ланцюжок розвитку кризи, кризового явища та кризового стану, визначати стан життєздатності підприємства та вид кризи, що виникла
16.Методичні аспекти проведення діагностики підприємства 17.Теоретичні та практичні аспекти діагностики ситуацій: соціально-психологічний аспект 18.Методичні та практичні аспекти проведення діагностичних досліджень на вітчизняних підприємствах 19.Сучасні методики прогнозування можливого банкрутства підприємства 20.Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства	Поняття та методи діагностики в ситуаційному менеджменті, етапи процесу діагностики, соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій, прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства, симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства, види фінансової кризи на підприємстві, види ситуацій банкрутства підприємства, підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства	Проводити аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства, прогнозувати можливе банкрутство підприємств на основі вітчизняних та зарубіжних методик, застосовувати «Методичні положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу»

Тематика курсових робіт	Знати та розуміти	Мати навички та вміння
21.Розробка та реалізація стратегії в ситуаційному менеджменті 22.Реструктуризація як антикризовий метод управління 23.Моделі реструктуризації підприємства 24. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації 25.Особливості корпоративної реструктуризації на вітчизняних підприємствах 26.Реструктуризація підприємства: сутність та необхідність в ринкових умовах господарювання. 27.Вітчизняний та зарубіжний досвід реструктуризації підприємств: ситуаційні аспекти 28.Розробка та оцінка ситуаційної стратегії на основі оцінки господарської діяльності підприємства	Сутність стратегії і тактики, їх особливу роль в період переходу до ринкової економіки, порядок розробки та реалізації стратегії організації в ситуаційному менеджменті, стратегію реструктуризації підприємства як основу його економічного зростання та захід ситуаційного менеджменту, її сутність, особливості та види, форми корпоративної реструктуризації	Обирати необхідну форму корпоративної реструктуризації та альтернативну стратегію згідно з ситуаційною моделлю формування стратегії Джона Томпсона, реалізувати ситуаційну стратегію, обґрунтовувати необхідність впровадження корпоративної реструктуризації в діяльності організацій
29.Технологія розробки управлінських рішень у ситуаційному менеджменті 30.Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації 31.Особливості реінжинірингу бізнес-процесів у ситуаційному менеджменті 32.Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів у ситуаційному управлінні	Поняття алгоритму технології ситуаційного менеджменту, технологічну схему процесу управління в кризовій ситуації, реінжиніринг господарського розвитку підприємств, сутність та характеристику бізнес-процесів, зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів, основні принципи, умови та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів, ризик-тейкерство	Правильно застосовувати умову керуваності, що враховує час циклу управління, формувати адаптивні плани роботи, розробляти якісні управлінські рішення, обґрунтовувати необхідність застосування реінжинірингу бізнес-процесів

Тематика курсових робіт	Знати та розуміти	Мати навички та вміти
33.Кайдзен та реінжиніринг: методичні та практичні аспекти вибору 34.Методичні та практичні аспекти формування адаптивних планів роботи підприємства		
35.Вплив інноваційної позиції підприємства на ефективність ситуаційного менеджменту 36.Формування інноваційного потенціалу підприємства в ситуаційному управлінні 37.Управління знаннями як умова результативного ситуаційного менеджменту 38.Інноваційна діяльність як захід антикризового управління 39. Особливості здійснення інноваційної діяльності в ситуаційному менеджменті	Визначення терміну «інновація» в ситуаційному менеджменті, сутність інноваційного потенціалу, інноваційного клімату та інноваційної позиції підприємства, їх роль в ситуаційному менеджменті, фактори, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, значення процесу дифузії нововведень	Визначити інноваційний потенціал підприємства як основи здійснення ефективного ситуаційного менеджменту, здійснювати ПЕСТ-аналіз, визначати інноваційно-господарський стан підприємства та його інноваційну позицію
40.Ризик як ситуативна характеристика діяльності підприємства 41.Формування системи ризик-менеджменту підприємства	Сутність ризику в ситуаційному менеджменті, природа та класифікація управлінських ризиків, процес управління ризиком в кризових ситуаціях, основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства	Класифікувати управлінські ризики, правильно обирати методи та способи уникнення ризику, формувати процес управління ризиком у кризових ситуаціях, реалізовувати риси ризик-тейкера

Тематика курсових робіт	Знати та розуміти	Мати навички та вміти
42.Комерційна таємниця підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту 43.Економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту	Сутність комерційної таємниці та її вплив на економіку підприємства, місце та роль економічної безпеки в діяльності фірми, поняття конфіденційної та таємної інформації, роль інформації в ринковому середовищі, характеристики науково-технічної інформації, складові ділової інформації, умови, при яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці, заходи щодо забезпечення конфіденційності комерційної таємниці	Розрізняти комерційну та таємну інформацію, знати перелік інформації, яка не належить до комерційної таємниці

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Список рекомендованої літератури (основної та додаткової)

Основна

1. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу : <http://uccu.org.ua/liber/2007/6/BondarOV/076sitbv/index.htm>
2. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент / Василенко В. О : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с.

Додаткова

3. Конституція України (Основний Закон). // Віче. – 1996. – № 9 – С. 3–116.
4. Закон України «Про господарські товариства» // <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Господарський кодекс України. – Х. : Одисей, 2003. – 248 с.
6. Закон України «Про акціонерні товариства» // <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000-432с
8. *Андрощук Г. А., Крайнев П. П.* Экономическая безопасность предприятия : защита коммерческой тайны : монография. – К. : Издательский Дом «Ин Юре», 2000. – 400 с.
9. *Бондар О. В.* Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євро інтеграції // Науковий вісник ПУСКУ (Серія «Економічні науки»). – № 4 (31). – 2008.
10. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
11. *Варналій З. С.* Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К. : Товариство «Знання КОО», 2008. – 302 с.
12. *Власенко В. А.* Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України /Власенко В. А. Моніторинг стану діючого організаційно-економічного механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України /Іванюта С. М. Антикризове управління / С. М. Іванюта. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
13. *Глухов В. В.* Ситуационный анализ : Деловые игры для менеджмента : Учеб. пособие / Под ред. В. В. Глухов ; А. Н. Кобышев ; к.т.н. А. В. Козлов. – М. : Спец. лит-ра, 1999. – 223 с.
14. *Исмаилова Ш. Т.* Методические основы формирования ситуационного управления конкурентноспособностью производственных предприятий [Текст] / Исмаилова Ш. Т. ; Магомедов М. О. ; Мелехин Б. В. // Экономическое возрождение России. – 2005. – № 1. – С. 69–75.
15. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

16. Экономическая безопасность региона : анализ, оценка, прогнозирование : монография / В. С. Пономаренко ; Т. С. Клебанова ; Н. Л. Чернова. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2004. – 114 с.
17. Казанцев А. К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : Учеб. пособие / А. К. Казанцев ; В. И. Подлесных ; Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 368 с.
18. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Издательско-консалтинговая компания «ДЕКА», 1997. – 304 с.
19. Козлов В. Сохранение коммерческой тайны в организации // Управление персоналом. – 2008. – № 7. – С. 61–66.
20. Клименко П. М. Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : Зб. Матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 травня 2001 року. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 283–289.
21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
22. Марущак А. Алгоритм створення та збереження комерційної таємниці суб'єкта господарювання : правові засади / Марущак А. // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 4. – С. 79–42.
23. Менеджмент для магистров : Учебное пособие / Под. ред. д.е.н., проф. А. А. Эпифанова, д.е.н., проф. С. Н. Козьменко. – Сумы : ИТД «Управленческая книга», 2003. – 762 с.
24. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Ресурс доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ: <http://uccu.org.ua/liber/2001/5/CMarkina/015simCL/index.htm>
25. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : Навч. посіб. / Г. В. Осовська ; О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
26. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг-бизнес : Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
27. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : Научное издание/И. П. Отенко, Н. А. Москаленко - Харьков: Издательство ХНЭУ, 2005. – 216 с.
28. Охорона інтелектуальної власності в Україні : монографія / С. О. Довгий ; В. О. Жаров ; В. О. Зайчук. – К. : Форум, 2002. – 314 с.
29. Парад Б. Коммерческий шпионаж : 79 способов, получить секреты любого бизнеса / Б. Парад. – М. : Проспект, 2005. – 160 с.
30. Практикум по финансовому менеджменту : Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е. С. Стоянова ; Е. В. Быкова ; И. Г. Кукукина ; В. А. Перов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Перспектива, 2000. – 140 с.

31. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор под ред. Кузнецов Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. – СПб., 2001. – С. 66–68.
32. Сергеева Л. І. Поняття та ознаки комерційної таємниці // Підприємство, господарство і право. – 2/2001. – № 2. – С. 36–39.
33. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420.
34. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент / О. М. Скібіцький : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
35. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 784 с.
36. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.
37. Ткачук И. Б. Коммерческая тайна : организация защиты, расследование посягательств / И. Б. Ткачук. – М. : Изд-во «Щит-М», 2000. – 168 с.
38. Павлик В. П. Ситуаційне управління в сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. – 2006. – № 8. – С. 47–52.
39. Павлик В. П. Ситуаційне управління при виробництві цукрових буряків [Текст] / Павлик В. П. // Економіка АПК. – 2008. – № 8. – С. 74–80.
40. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг» / проф., д.э.н. Э. А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 64 с.
41. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С. Я. Салиги та інші. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с.
42. Чернявский А. Д. Антикризисное управление / А. Д. Чернявский : Учебное пособие. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.
43. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. – М. : АО «Интерэксперт», 1994. – 160 с.
44. Юсуфова А. Особливості ситуаційного управління на торговельних підприємствах // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 6. – С. 59–69.
45. Юсуфова А. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 150–155.

ГЛОСАРІЙ

Адаптивний менеджмент — альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин.

Адаптивні плани — це плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи запобігання їм та управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

Аналіз ситуації — дослідження параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці і реалізації рішення.

Бізнес діагностика — ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Галузева криза — криза, що охоплює одну із галузей національного господарства (наприклад, перепрофілювання оборонного комплексу країни).

Державне антикризове регулювання — макроекономічна категорія, що відображає відносини, які виникли при організаційно-економічній і правовій діях держави для захисту підприємств від кризових ситуацій.

Державне регулювання кризових явищ (ДРКЯ) — засоби впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, що здійснюється з метою стабілізації ВВП та адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

Динаміка менеджменту — процес управління.

Дифузія — пропозиція щодо використання вже раз освоєної і впровадженої ідеї інновацій в нових умовах чи місцях застосування

Діагноз — конкретний висновок про стан об'єкту дослідження на певний період.

Діагностика — виявлення стану об'єкту, предмета, явища або процесу через комплекс дослідницьких процедур.

Діагностика економічної підсистеми — дослідження орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків.

Діагностика соціальної підсистеми — встановлення та виявлення ознак які характеризують стан соціальної системи для передбачення можливих відхилень у її діяльності.

Ділова інформація — інформація, що містить відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів; плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні); плани й обсяги реалізацій продукції; плани рекламної діяльності; списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємовідношення з ними, їх фінансове становище, проведених операції і обсяги, умови діючих і нових контрактів та ін.

Економічна безпека фірми (підприємства, організації) — такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Економічні методи управління — методи за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів.

Екстремальні умови — такий стан справ в організації, коли фахівці мають виявити свої найкращі професійні якості.

Загальна системна криза — ситуація взаємної невідповідності основних компонентів суспільства, що потребує зміни соціально-економічного устрою з метою ліквідації такої розбалансованості.

Імовірність ризику — ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Іншими словами, кожен вид ризику має нижнє і верхнє (від 0 до 1) границі ймовірності.

Інноватор — особа, яка ініціює процес впровадження і бере на себе відповідальність за цього реалізацію.

Інновації в ситуаційному менеджменті — новостворені або вдосконалені конкурентоспроможності технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери, а також дозволяє запобігти чи ліквідувати кризову ситуацію.

Інноваційна діяльність — діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію наукових досліджень, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг і поліпшують стан підприємства та сприяють виходу з кризи.

Інноваційний потенціал — ступінь спроможності підприємства до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту) — процес трансформації національної економіки переважно шляхом практичного розв'язання евристичних проблем та використання нових знань під час вирішення різноманітних ситуацій на основі єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень.

Інноваційний клімат — стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі.

Інноваційний процес у ситуаційному менеджменті — процес перетворення наукового знання в інновацію, яка поширюється в практичному використанні.

Інформація (згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції») — це відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості.

Інформація (згідно із Законом України «Про інформацію») — це розуміє документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Квазестабільні умови — такий стан справ в організації, який характеризується сприятливими для нормальної роботи обставинами.

Керовані процеси — процеси, що при свідомому впливі на які підлягають зміні у визначеному напрямі. Система керована якщо в заданий час досягає цілі управління і вкладається при цьому в обмеження за ресурсами.

Комерційна таємниця підприємства — відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управління фінансами та

іншою діяльністю підприємства, які не являються державною таємницею, розголошення (передача) яких може нанести шкоду його інтересам

Конфіденційна інформація — відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов, тобто ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.

Концепція «Ситуаційного управління» — спроба розглянути еволюцію соціально — економічної системи в комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Криза системи регуляції — ситуація коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції, неспроможні змінити кон'юнктурні процеси.

Криза способу виробництва — ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення суперечностей у найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.

Криза — максимальне загострення протиріч у соціально-економічній системі.

Кризове явище — наслідок порушення життєдіяльності підприємства, що виникає у процесі його функціонування.

Кризовий стан — значне і тривале порушення рівноваги, вияв неспроможності системи до механізмів внутрішньої саморегуляції.

Кризові умови — такий стан справ в організації, коли виникає небезпечна ситуація.

Методом управління — способи цілеспрямованого впливу на співробітників та виробничі колективи з метою забезпечення координації їх діяльності для досягнення поставленої мети.

Механізм ДРКЯ — сукупність способів організації економічних відносин, які застосовує держава з метою забезпечення сприятливих умов для економічного й соціального розвитку.

Механізм управління — використання певних засобів за допомогою обраних методів для досягнення цілі організації.

Мистецтво управління — співвідношення керованих та некеруваних процесів.

Наслідки — те, до чого може призвести проблема

Науково-технічна інформація — інформація, що містить відомості про конструкції машин і обладнання; схеми; матеріали, що використовуються; рецептури; методи і способи виробництва; нові технології, напрями модернізації відомих технологій, процесів і обладнання; програмне забезпечення персональних комп'ютерів.

Некеровані процеси — процеси, що не підлягають управлінню через ті чи інші причини, і неможливо змінити їх напрям і характер.

Об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент» — процес управління соціально — економічними системами.

Організаційно — адміністративні методи — методи, які ґрунтуються на волі та авторитеті керівника і безпосередньо впливають на об'єкт управління.

Предмет курсу «Ситуаційний менеджмент» — сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням соціально — економічними системами у певній ситуації.

Причини — те через що виникла проблема, тобто події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи.

Регулярні кризи — циклічні кризи, які повторюються з певною закономірністю.

Реструктуризація підприємства — здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, яка не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми.

Ризик — ситуативна характеристика діяльності, яка складається з невідомості її результату і можливих несприятливих наслідків у разі невдачі.

Ризик (з позиції ситуаційного менеджменту) — погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

Ризик (у словнику Вебстера) — небезпека, можливість збитку чи втрати.

Рівень ризику — відношення величини втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється по величині від мумовного значення до 1, вище якого ризик не виправданий;

Розвиток — набуття нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища. Характеризується зміною у предметах, засобах.

Розмір імовірної втрати (або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку)) — результат діяльності в ризик-ситуації.

Санація — система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів і капіталу, зміною організації та виробничої структури боржника.

Симптом — первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й з причин і реальних факторів.

Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона — ситуаційна матриця розробки стратегії підприємства, що фіксує взаємозв'язок невизначеності (стабільності та передбаченості) ситуації і логіки розробки стратегії.

Ситуаційна стратегія — стратегія, що розробляється і реалізується у випадку різких змін обставин зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Ситуаційне управління — управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Ситуаційний менеджмент — самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу.

Ситуація — сукупність обставин на певний період часу.

Соціально-психологічні методи управління — вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ і процесів в інтересах суспільства й особистості.

Статика менеджменту — система менеджменту головним елементом якої є люди.

Стратегія та тактика ситуаційного менеджменту — процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї.

Суб'єкти інноваційної діяльності — фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Стратегія управління — напрям розвитку фірми відповідно до поставленої мети. Це своєрідний «коридор» використання різноманітних тактик.

Структурна криза — ситуація коли економічна і суспільна динаміка входять у суперечність із способом розвитку.

Структурна криза — наслідок порушення закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Ступінь ризику — якісна величина ризику та його ймовірності.

Суб'єктами ДРКЯ — органи управління або управлінський персонал (кризис-групи), які здійснюють санаційні заходи чи заходи виходу із кризових ситуацій.

Таємна інформація — інформація, що містить відомості, які складають державну або іншу передбачену законодавством таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі.

Тактика управління — сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

Технологія ситуаційного менеджменту — комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків, що передбачає дослідну аналітичну та соціально-організаційну діяльність.

Технологія управління — вибір і реалізація певної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення у певній ситуації.

Типологія управління — упорядкована різноманітність управління, яка передбачає вибір типу управління за визначеними правилами типологічного аналізу через дуалістичний підхід або багатокритеріальна диференціацію.

Управління інноваційним процесом — невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організацію

та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управлінська діагностика — дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту

Фактор — подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчать про настання кризи.

Функціонування — підтримання життєдіяльності організацій, збереження функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики.

Циклічна криза — ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічній системі, що повторюється через певний проміжок часу.

ДОДАТКИ

Додаток А

Варіанти курсової роботи

	Остання цифра номера особової справи (шифру)									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	37	38	39	40	36	35	34	33	32	31
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
2	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
3	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	38	39	40	15	16	17	18	19	20	21
4	41	42	43	1	2	3	3	4	5	6
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	32	33	34	35	36	37	38	1	2	3
6	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	33	34	35	36	37	38	39	40	1	2
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
8	37	38	39	40	41	42	43	1	2	3
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
9	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	23	24	16	2	3	4	5	6	7	8
	34	35	36	37	38	39	40	17	18	19

**Список основних та додаткових літературних джерел
відповідно до запропонованої тематики курсових робіт**

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
1. Теоретичні та методичні аспекти ситуаційного менеджменту 2. Методичні та практичні аспекти реалізації ситуаційного менеджменту в ринкових умовах господарювання 3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту та практика їх застосування в умовах реформування вітчизняної економіки 4. Управління господарською діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту	1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 2. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с. 3. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене / В.О.Василенко; В.І.Шостка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с.	1. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Бондар О.В. Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євро інтеграції // Науковий вісник ПУСКУ // економічна серія // № 4 (31) 2008. 3. Глухов В.В. Ситуационный анализ: деловые игры для менеджмента : Учеб. пособие / Под ред. В.В. Глухова; А.Н.Кобышева ; к.т.н. А.В. Козлова. – М. : Спец. лит-ра, 1999. – 223 с. 4. Казанцев А.К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А.К. Казанцев ; В.И. Подлесных ; Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 368с. 5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДЕКА, 1997. – 304 с. 6. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций : Практические рекомендации / В. Крутько. – Ірпінь : МЗУУП, 1994. – 52 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 1-4		7. Маркіна І.А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна ; О.В.Бондар, 2001. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 8. Мочерний С.В. Економічна теорія: Посібник для студентів – К.: Видавничий центр «Академія», 1999. – 592 с. 9. Питерс Т., Уотермен Р.В. поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986. – С.11–12. 10. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор, под ред. Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И. – СПб., 2001. – С. 66–68. 11. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С.411–420. 12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ / А.А. Томпсон; А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : ВИЛЬЯМС, 2005. – 928 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 1-4		13. Kast F. Rosenzweig J. General Systems Theory: Application for Organization and Management // Academy of Management Journal. – 1972. – December. – P. 46. 14. Kast F. Rosenzweig J. Organization and Management, a System and Contingency Approach. – N. Y., 1979. – P. 44. 15. Г.Кунца та С.О. Доннела. Управление: системный и ситуационный анализ. – М.: Прогресс, 1989. – Т.1. – С. 40. 16. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – С.130. 17. Рапопорт В.С. Методологические проблемы системного исследования организационно-экономического механизма управления // Системные исследования. Методологические проблемы. – М.: Наука, 1982. – С. 172. 18. Miller D. Toward anew Contingency Approach: the search far Organizational Gestalts // Journal of Management Studies. – 1981. – № 1. – P. 2, 3. 19. Otley D. The contingency theory of management accountings: achievements and prognosis // Account. Organization and Society. – 1980. – № 4. – P. 3.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
5. Ситуації кризи в соціально-економічному розвитку 6. Тенденції виникнення і можливості розв'язання проблемних економічних ситуацій 7. Мистецтво управління як критерій ефективності ситуаційного менеджменту	1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 2. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с. 3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / В.О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 4. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / Под. ред. д.э.н., проф. А.А.Эпифанова, д.э.н., проф. С.Н.Козьменко. – Сумы: ИТД «Управленческая книга», 2003. – 762 с.	1. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Глухов В.В. Ситуационный анализ : Деловые игры для менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. В.В.Глухов; А.Н.Кобышев; к.т.н. А.В.Козлов. – М.: Спец. лит-ра, 1999. – 223 с. 3. Исмаилова Ш.Т. Методические основы формирования ситуационного управления конкурентоспособностью производственных предприятий [Текст] / Исмаилова Ш.Т. ; Магомедов М.О. ; Мелехин Б.В. // Экономическое возрождение России. – 2005. – № 1. – С. 69–75. 4. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. По кропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с. 5. Казанцев А.К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А.К. Казанцев ; В.И.Подлесных; Л.С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 368с. 6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДЕКА», 1997. – 304 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 5-7		7. Маркіна І.А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна; О.В.Бондар, 2001. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 8. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Г.В. Осовська; О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860с. 9. Практикум по финансовому менеджменту : Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е.С.Стоянова; Е.В.Быкова ; И.Г.Кукукина – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Перспектива, 2000. – 140 с. 10. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И. – СПб., 2001. – С.66–68. 11. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С.411–420.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
		12. Павлик В.П. Ситуаційне управління в сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. – 2006. – №8. – С.47–52. 13. Павлик В.П. Ситуаційне управління при виробництві цукрових буряків [Текст] / Павлик В.П. // Економіка АПК. – 2008. – №8. – С. 74–80. 14. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг» / проф., д.э.н. Э.А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 64 с. 15. Юсуфова А. Особливості ситуаційного управління на торговельних підприємствах // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – №6. – С. 59–69. 16. Юсуфова А. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С.150–155
8.Формування механізму управління соціально-економічною системою 9.Формування антикризового механізму управління соціально-економічною системою	1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / В.О.Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 2. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб.	1. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс]: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
10.Формування моделі життєздатності організації 11.Управління стабілізацією соціально-економічної системи 12. Методичні аспекти антикризового управління підприємством 13.Становлення інституту арбітражних керуючих в Україні на сучасному етапі 14.Особливості управління організації у кризових ситуаціях	Вид.2-е виправлене та доповнене / В.О.Василенко; В.І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2005. – 372 с. 3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / Л.О.Лігоненко; М.В.Тарасюк ; О. О. Хіленко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с. 4. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.	– Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 3. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – К. : Товариство «Знання КОО», 2008. – 302 с. 4. Власенко В.А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В.А. Власенко // Вісник ХНЕУ. – Серія : «Економічні науки». – Хмельницький : ХНЕУ, 2008. – Вип. 2 (107). – Т. 2. – С. 179–185. 5. Власенко В.А. Моніторинг стану діючого організаційно-економічного механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В.А.Власенко // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: ПВНЗ «Інститут економіки і підприємництва», 2008. – Вип. 3 (18). – С.72–82. 6. Глухов В. В. Ситуационный анализ: Деловые игры для менеджмента: Учеб. пособ. / Под ред. В.В.Глухов; А.Н.Кобышев; к.т.н. А.В.Козлов. – М.: Спец. лит-ра, 1999. – 223 с. 7. Казанцев А.К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие / А.К. Казанцев; В.И.Подлесных;

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 8-14		8. Л.С.Серова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 368 с. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. –М. : Издательско-консалтинговая компания «ДЕКА», 1997. – 304 с. 9. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций : Практические рекомендации / В. Крутько. – Ірпінь : МЗУУП, 1994. – 52 с. 10. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ. 11. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : Навч. посібник / Мартиненко В. П. – К., 2006. 12. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецова Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. – СПб., 2001. – С. 66–68. 13. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И.,Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
		1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа : Пер. с англ / А. А. Томпсон ; А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : ВИЛЬЯМС, 2005. – 928 с.
15. Методичні аспекти проведення діагностики підприємства 16. Теоретичні та практичні аспекти діагностики ситуацій: соціально-психологічний аспект 17. Методичні та практичні аспекти проведення діагностичних досліджень на вітчизняних підприємствах 18. Сучасні методики прогнозування можливого банкрутства підприємства 19. Прогнозування ймовірності можливого банкрутства підприємства	1. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник. Вид. 2-е, виправлене та доповнене/ В. О. Василенко; В. І. Шостка. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с. 3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій — К.:Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. - 580 с. 3. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент: навч. посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2009 — 568 с.	1. Антикризисное управление : Учебник/под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА. - М., 2000 - 432 с. 2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу : електрон. чит. зал ПУЕТ. 3. Антикризисное управление : Модульная программа для менеджеров. Кошкин В. И. и др. М. : ИНФРА - М, 2000. - 512 с. 4. Маркіна І. А. 4. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна; О. В. Бондар, 2001. — Спосіб доступу: електрон. чит. зал ПУЕТ 5. Практикум по финансовому менеджменту : учеб.-деловые ситуации, задачи и решения / под ред. Е. С. Стоянова; Е. В. Быкова; И. Г. Кукукина; В. А. Перова — М. : Перспектива, 1997. — 140 с. 6. Применение ситуационного подхода в управлении// Менеджмент + [Електрон. ресурс] : учеб. пособие / коллект. автор / под ред. Кузнецова, Ю. В., Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66-68

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 15-19		7. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина М. Тандем, 1999. — 432 с. 8 Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. - Изд-е 3-е, испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 1998. — 784 с. 9 Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : учеб. пособие / коллект. автор / Ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. — Р.-н-Д., 2001. — С. 411-420. 10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд. — 12-е изд. — М. : ВИЛЬЯМС, 2005. — 928 с. 11.Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С.Я.Салига, О.І.Даций, Н.В.Несторенко, О.В.Серебряков. - К.:ЦУЛ, 2005. - 240с. 12.Управление организацией : учебник / под ред. А. Г.Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина. — 2-е изд., переработанное. - М. : ИНФРА-М, 1998. - 669 с. 13. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. - К. : Наукова думка, 2002 -566 с. 14. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное пособие.-К. : МАУП, 2000. - 208 с. 15. Шредер Г.А .Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1994. — 160 с. (Практикум делового человека).

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
20. Розробка та реалізація стратегії в ситуаційному менеджменті 21. Реструктуризація як антикризовий метод управління 22. Моделі реструктуризації підприємства 23. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації 24. Особливості корпоративної реструктуризації на вітчизняних підприємствах 25. Реструктуризація підприємства: сутність та необхідність в ринкових умовах господарювання. 26. Вітчизняний та зарубіжний досвід реструктуризації підприємств: ситуаційні аспекти 27. Розробка та оцінка ситуаційної стратегії на основі оцінки господарської діяльності підприємства 28. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті 29. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації	1. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене / В. О. Василенко ; В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с. 2. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : Научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Харьков : Издательство ХНЭУ, 2005. – 216 с. 3. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. / С. Я. Салиги та інші. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с.	1. Антикризисное управление : Учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 4. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с. 5. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление : Модульная программа для менеджеров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. 6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 7. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
		8. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособ./Коллект.автор,Подред.КузнецовЮ.В.,под ред. Подлесных В. И. – СПб., 2001. – С. 66–68. 9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. 10. Справочник кризисного управляющего / под ред. Уткина. – М. : Ассоциация авторов издателей «Тандем», 1999. – 432 с. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420. 11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ / А. А. Томпсон ; А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : ВИЛЬЯМС, 2005. – 928 с. 12. Тоцький В. І. Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с. 13. Уткин З. А. Антикризисное управление. – М. : Ассоциация авторов йиздателей «Тандем». Издательство ЗСМОС, 1997. – 400 с. 14. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. – К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. – 566 с. 15. Чернявский А. Д. Антикризисное управление Учебное пособие. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
30. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в ситуаційному менеджменті 31. Методичні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів в ситуаційному управлінні 32. Кайдзен та реінжиніринг : методичні та практичні аспекти вибору 33. Методичні та практичні аспекти формування адаптивних планів роботи підприємства	1. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене / В. О. Василенко ; В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб // В. О Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. 3. Тоцький В. І. Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.	1. Антикризисное управление : Учебник / под ред. Э.М.Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ. 3. Василенко В.О. Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : Навч. посібн. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с. 1. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с. 4. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление : Модульная программа для менеджеров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. 5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 6. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ. 7. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг-бизнес : Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
Тематика курсових робіт 30-33		8.Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. – СПб., 2001. – С. 66–68. 9.Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420. 10.Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент : Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ / А. А. Томпсон ; А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : ВИЛЬЯМС, 2005. – 928 с. 11.Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С. Я. Салиги та інші. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с. 12.Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. – 566 с. 13.Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с. 14.Чернявский А. Д. Антикризисное управление : Учебное пособие. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
34. Вплив інноваційної позиції підприємства на ефективність ситуаційного менеджменту 35. Формування інноваційного потенціалу підприємства в ситуаційному управлінні 36. Управління знаннями як умова результативного ситуаційного менеджменту 37. Інноваційна діяльність як захід антикризового управління 38. Особливості здійснення інноваційної діяльності в ситуаційному менеджменті	1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. // http://zakon.rada.gov.ua 2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 16.01.2003 // http://www.nbuv.gov.ua/law/03_idu.html 3. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. № 143-V // http://www.balance.ua/news/detail 4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 12 січня 2006 року № 3333 // http://www.pir.dp.ua/uploads/ZakonUkrain.doc 5. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. / В. О. Василенко ; В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с. 7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.	1. Антикризисное управление : Учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Алимов О. М., Бочарова Н. П., Дражан Н. Г., Черванев Д. М. Управление инновационным циклом. – организации». Модуль 7. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 272 с. 3. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ. 4. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : ЦНЛ, 2007. – 400 с. 5. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Михайлова ; С. І. Турчіна. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с. 6. Малицкий Б. А., Попович А. С., Оноприенко М. В. Обоснование системы научно-технологических и инновационных приоритетов на основе «форсайтных» исследований. – К. : Фенікс, 2008. – 91 с. 7. Лапко Олена. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. – К. : ІЕП НАПУ, 1999. – 254 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
	8. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. За редакцією В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2005. – 440 с. 9. Монастирський Г. Л. Теорія організації : Навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 319 с.	Основы инновационного менеджмента : Теория и практика : Учебное пособие / Под ред. П. Н. Завлина и др. – М. : ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с. 8. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : Навч. посіб. / В. В. Стадник. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с. – (Альма-матер). 9. Туган-Барановський М. І. Особистість, творча спадщина і сучасність // Під ред. Шубіна О. О., Садкова А. А. – Донецьк : Каштан, 2007. – 356 с. 10. Туган-Барановский М. И. Экономические очерки. – М.: РОССПЕП, 1998. – 528 с. 16. Фахутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : Учебник для вузов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 600 с.
39. Ризик як ситуативна характеристика діяльності підприємства 40. Формування системи ризик-менеджменту підприємства	1. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с. 2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене / В. О. Василенко ; В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с. 3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством :	1. Антикризисное управление : Учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 3. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
	Навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.	4. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление : Модульная программа для менеджеров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. 5. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с. 6. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. – Режим доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ. 7. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420. 8. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 784 с. 9. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
		10. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор, Под ред. Кузнецов Ю. В. Под ред. Подлесных В.И. – СПб., 2001. – С. 66–68. 11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ / А. А. Томпсон ; А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : ВИЛЬЯМС, 2005. – 928 с. 12. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С. Я. Салиги та інші. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с. 13. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : Учебное пособие. – К. : МАУП, 2000. – 208 с. 14. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В.И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с. 15. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002. – 566 с. 16. Шегда А. В. Основы менеджмента : Учебное пособие. –
41. Комерційна таємниця підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту.	1. Виноградский М. Д., Виноградська А. М. Організація праці менеджера : Навч. посіб. для студентів екон. вузів. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.	1. Антикризисное управление : Учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
42. Економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту	2. Экономическая и национальная безопасность : Учебник / под ред. Е. А. Олейников. – М. : Изда-во «Экзамен», 2005. – 768 с. 3. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. По-кропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.	2. Андрощук Г. А., Крайнев П. П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : Монография. – К. : Издательский Дом «Ин Юре», 2000. – 400 с. 3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007. – Режим доступу: Електрон. чит. зал ПУЕТ. 4. Іванюта С. М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник / С. М. Іванюта. – К. : ЦУЛ, 2007. – 288 с. 5. Козлов В. Сохранение коммерческой тайны в организации // Управление персоналом, 2008. – № 7. – С. 61–66. 6. Клименко П. М. Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : Зб. Матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 травня 2001 року. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 283–289. 7. Марущак А. Алгоритм створення та збереження комерційної таємниці суб'єкта господарювання: правові засади / Марущак А. // Інтелектуальна власність. – 2006. – № 4. – С. 79–42.

Тематика курсових робіт	Література	
	основна	додаткова
		8. Організаційно-правове регулювання ноу-хау в комерційних таємницях підприємництва + [Електрон, ресурс] / Черкашин В. ; Ступінський Я. // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 5. – С. 26–34. 9. Охорона інтелектуальної власності в Україні : Монографія / С. О. Довгий ; В. О. Жаров ; В. О. Зайчук. – К. : Форум, 2002. – 314 с. 10. Парад Б. Коммерческий шпионаж : 79 способов, получить секреты любого бизнеса. – М. : Проспект, 2005. – 160 с. 11. Сергєєва Л.І. Поняття та ознаки комерційної таємниці // Підприємництво, господарство і право. – 2/2001. – № 2. – 36–39. 12. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 784с. 13. Ткачук И. Б. Коммерческая тайна: организация защиты, расследование посягательств. – М. : Изд-во «Щит-М», 2000. – 168 с. 14. Экономическая безопасность региона : анализ, оценка, прогнозирование : Монография / В. С. Пономаренко ; Т. С. Клебанова ; Н. Л. Чернова. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2004. – 114 с. 15. http://www.justinian.com.ua

Схема SWOT-аналізу

Методика проведення SWOT-аналізу включає п'ять етапів.

1. Аналіз факторів зовнішнього середовища організації

Фактори	Напрями аналізу	Можливості і загрози
1. Середовище непрямого впливу		
1. Економічні	1. Темпи інфляції в країні та їх вплив. 2. Рівень безробіття і його вплив. 3. Норми оподаткування (сприятливі чи несприятливі). 4. Загальний рівень економічного розвитку в державі (низький, високий, середній). 5. Продуктивність праці (висока чи низька). 6. Структура населення (сільські жителі, міські) та її вплив. 7. Рівень освіченості робочої сили і розмір заробітної плати (задовільний, не задовільний). 8. Процентні ставки банків. 9. Валютні курси та їх вплив	1. Структурні зміни в суспільстві. 2. Циклічні зміни в економіці. 3. Інфляція. 4. Низький рівень економічного розвитку. 5. Недосконала система оподаткування тощо
2. Правові	1. Досконалість законів, нормативних і правових актів, їх знання і вплив. 2. Традиції правової системи в державі. 3. Методи відстоювання своїх прав, які використовуються організаціями. Їх досконалість і можливості	1. Нове законодавство. 2. Обмеженість дій організацій у взаємостосунках тощо
3. Політичні	1. Наміри органів влади щодо розвитку організацій, галузей і суспільства (підтримання, не підтримання). 2. Програми різних партійних структур і їх вплив. 3. Політична ідеологія в державі і її вплив. 4. Стабільність уряду і здатність проводити свою політику і реформи. 5. Ступінь суспільного невдоволення в державі	1. Поява нових органів управління. 2. Нові політичні методи. 3. Відсутність підтримки з боку держави тощо

4. Соціальні	1. Ставлення людей до роботи. 2. Рівень життя і розподіл доходів населення. 3. Традиції, цінності і вірування в суспільстві та їх вплив. 4. Зростання населення, рівень освіти, мобільність людей	1. Демографічні зміни. 2. Культурні і соціальні зміни тощо
5. Техно-логічні	1. Розвиток науки і техніки та його вплив. 2. Виробництво нової продукції. 3. Модернізація технологій і збуту продукції. 4. Життєвий цикл різних товарів і послуг	1. Удосконалення в технології. 2. Старіння технологій, товарів і послуг тощо
	2. Середовище прямого впливу	
6. Покупці	1. Наявність потенційних покупців. 2. Торгова сила покупців. 3. Чутливість покупців до ціни, якості товару	1. Обсяги випуску продукції і продажу. 2. Кількість продавців. 3. Наявність товарів-замінників
7. Постачальники	1. Сила постачальників. Їх діяльність і потенціал. 2. Конкурентна сила постачальника. 3. Вартість, якість, графіки постачання. Пунктуальність постачальників	1. Ступінь залежності від постачальників
8. Конкуренти	1. Слабкі і сильні сторони конкурентів. 2. Наявність виробників товарів-замінників	1. Зміни в стратегії конкурентів. 2. Поява нових конкурентів

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2. Аналіз факторів внутрішнього середовища

Функції	Напрями аналізу
1. Маркетинг	1. Система формування клієнтури в організації. 2. Цінова політика та її ефективність. 3. Діяльність по просуванню товарної продукції. 4. Персонал і діяльність з торгівлі й збуту, рівень та організація. 5. Маркетингові дослідження, їх проведення і значення. 6. Використання торгового і маркетингового менеджменту
2. Фінанси (гроші і бухгалтерський облік)	1. Капіталізація. 2. Залежність від позичених коштів. 4. Рентабельність. 5. Система контролю 6. Фінансовий менеджмент
3. Виробництво (операції і продукція)	1. Якість споруд та обладнання приміщень. 2. Методи виробництва. 3. Технологія виробництва. 4. Складське господарство. 5. Дослідження і розробки
4. Організація	1. Комунікаційний процес. 2. Організаційна структура. 3. Норми, правила, процедури. 4. Розподіл прав і відповідальності. 5. Ієрархія підлеглості
5. Людські ресурси	1. Взаємодія менеджерів і робітників. 2. Найм, навчання і просування кадрів. 3. Рівень кваліфікації персоналу. 4. Оцінка результатів праці і стимулювання. 5. Створення і підтримання взаємостосунків між працівниками
6. Культура організації	1. Система кар'єри. 2. Звичаї, моральний клімат, традиції. 3. Імідж організації. 4. Ставлення персоналу до організації

Продовж. дод. В

3. Складання матриці SWOT-аналізу

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СІМ»	ПОЛЕ «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛМ»	ПОЛЕ «СЛЗ»

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

4. Оцінка можливостей і загроз

Використовують метод позиціонування і за допомогою спеціальних матриць визначають вплив можливостей та загроз на організацію.

А) Матриця можливостей

	Сильний вплив	Помірний вплив	Незначний вплив
Висока вірогідність	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня вірогідність	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька вірогідність	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Б) Матриця загроз

	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Середній стан
Висока вірогідність	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВС»
Середня вірогідність	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СС»
Низька вірогідність	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НС»

5. Складання профілю середовища

Кожному з факторів надається оцінка:

- важливості для галузі: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення;
- впливу на організацію: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив;
- спрямованість – +1 – позитивна; –1 – негативна.

Складається таблиця профілю середовища:

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості $D = A \cdot B \cdot C$

Джерело: Шимановська Л. М. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій. – Частина 1.

Додаток Д**1. Політичний/правовий**

Трудове законодавство
Податкова політика
Статус організації
Політика приватизації/дерегулювання
Законодавство про охорону довкілля
Громадський контроль за витратами
Директиви Європейського Союзу

2. Соціокультурний

Розвиток системи цінностей суспільства
Зміни в способі життя (зміна складу сімей, ставлення до роботи та вільного часу)
Зміна смаків та переваг споживачів (наприклад, щодо питань охорони довкілля)
Рівень життя

ПЕСТ-АНАЛІЗ**3. Економічний**

Процентні ставки та рівень інфляції
Довіра споживачів
Цикл ділової активності
Перспективи економічного зростання
Рівень безробіття
Чистий дохід після сплати податків
Утримання із заробітної плати
Конкуренція, постачальники

4. Технологічний

Потенціал нового продукту, створення ринку
Способи надання послуг
Нові відкриття
Рівень фінансування досліджень та розробок
Зміна комунікаційних технологій
Нові виробничі технології
Рівень передачі технологій

Рис. 3. Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу

Додаток Е

Зразок оформлення титульного аркуша
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ
І ТОГІВЛІ»

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Прізвище, ім'я, по батькові

група, спеціальність

Курсова робота
з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

Т Е М А

.....

Керівник:

ПОЛТАВА – 20__

Додаток Ж

Зразок оформлення плану курсової роботи

Затверджую

« ____ » _____ р.

Керівник:

ПЛАН

курсвої роботи з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

на тему « _____ »

Вступ

Розділ 1.

1.1.

1.2.

1.3.

Розділ 2.

2.1.

2.2.

Розділ 3.

3.1.

3.2.

Висновки та рекомендації

підпис

дата

Додаток 3

Зразок оформлення змісту курсової роботи

ЗМІСТ

Стор.

Вступ	
Розділ 1.	
1.1.	
1.2.	
1.3.	
Розділ 2.	
2.1.	
2.2.	
Розділ 3.	
3.1.	
3.2.	
Висновки і рекомендації	
Перелік літератури	
Додатки	

Додаток І

Зразкова форма плану курсової роботи

Тема: Економічна безпека підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту

Вступ

1. Значення безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту

1.1. Мета, функції і завдання служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління.

1.2. Основні напрями створення системи безпеки підприємства в сучасних умовах.

1.3. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства машинобудівної (будь-якої) галузі як умови результативного ситуаційного управління.

2. Діагностика ситуації на підприємстві як об'єкт управління

2.1. Характеристика проблемної ситуації на підприємстві.

2.2. SWOT (ПЕСТ)-аналіз підприємства.

2.3. Оцінка процесу організації безпеки підприємства.

3. Шляхи удосконалення процесу організації безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту.

3.1. Запропоновані заходи щодо усунення проблемної ситуації на підприємстві.

3.2. Впровадження світового досвіду організації безпеки в діяльності вітчизняних підприємств.

Висновки і рекомендації

Додаток К

Таблиця 1

ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

		Остання цифра особової справи (шифру)									
Передостання цифра		0	1		3	4	5	6	7	8	9
	0	1 47 81	2 46 82	3 45 83	4 44 84	5 43 85	6 42 86	7 41 87	8 40 88	9 39 89	10 38 90
	1	11 37 91	12 36 92	13 35 93	14 34 81	15 33 82	16 32 83	17 31 84	18 30 85	19 29 86	20 28 87
	2	21 1 88	22 2 89	23 3 90	24 4 91	25 5 92	26 6 93	27 7 81	28 8 82	29 9 83	30 10 84
	3	31 11 85	32 12 86	33 13 87	34 14 88	35 15 89	36 16 90	37 17 91	38 18 92	39 19 93	40 20 81
	4	41 21 82	42 22 83	43 23 84	44 24 85	45 25 86	46 26 87	47 27 88	1 28 89	2 29 90	3 30 91
	5	4 31 92	5 32 93	6 33 81	7 34 82	8 35 83	9 36 84	10 37 85	21 38 86	22 39 87	23 40 88
	6	24 41 89	25 42 90	26 43 91	27 44 92	28 45 93	29 46 81	30 47 82	31 1 83	32 2 84	33 3 85
	7	34 4 86	35 5 87	36 6 88	37 7 89	38 8 90	39 9 91	40 10 92	41 11 93	42 12 81	43 13 82
	8	44 14 83	45 15 84	46 16 85	47 17 86	1 18 87	2 19 88	3 20 89	4 21 90	5 22 91	6 23 92
	9	7 24 93	8 25 81	9 26 82	10 26 83	21 27 84	22 28 85	23 29 86	24 30 87	25 31 88	26 32 89

Додаток Л**ЗРАЗОК ПОБУДОВИ МОДУЛЬНОГО ЗАВДАННЯ**

Успішному виконанню модульної контрольної роботи буде сприяти чітке уявлення студента про структурну побудову завдання, що буде йому запропоноване (див. приклад побудови завдання)

*Полтавський університет економіки і торгівлі
Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності*

**Проміжний (модульний) контроль з дисципліни
«Ситуаційний менеджмент»**

За модулем № 1

Рівень XFED (Елементарний рівень)

І. Теоретична частина(тестові завдання)

Тест 1. Визначте об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»:

1. соціально-економічні системи;
2. соціальні системи;
3. економічні системи;
4. жодна з відповідей не є правильною.

Тест 2. Дайте визначення терміну «ситуаційний менеджмент»:

1. це самостійна галузь науки та професійної діяльності, спрямована на формування й забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у відповідності до ситуації, що склалася на певний період часу;
2. це спроба розглянути ситуаційний менеджмент в комплексі проблем пов'язаних із державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною;
3. це галузь професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей відповідно до ситуації, що склалася на певний період часу;
4. жодна з відповідей не є правильною.

Тест 3. Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:

1. ступенем досягнення цілей;
2. позитивним використанням ситуації в порівняно з витраченими на це ресурсами;
3. ступенем керованості процесів;
4. всі відповіді правильні.

Тест 4. Ступінь керованості визначається:

1. співвідношенням керованих і некерованих процесів;
2. співвідношенням керованих і загальних процесів;
3. співвідношенням некерованих і загальних процесів;
4. жодна з відповідей не є правильною.

Тест 5. Коли в системі домінують некеровані процеси може виникнути ситуація кризи. Причинами цього можуть бути:

1. прагнення управляти некерованими процесами;

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2. відсутність механізмів управління;
3. відсутність належного рівня управління тими процесами, які потребують і прагнуть до цього;

4. всі відповіді вірні.

Тест 6. Проблема в процесі управління це:

1. практичне розв'язання проблеми;
2. головне протиріччя мети і ситуації, вирішення якого визначає певну зміну ситуації в направленні поставленої мети;

3. стан управлінської системи, що оцінюється відносно мети;

4. це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

Тест 7. Управлінське рішення це:

1. практичне розв'язання проблеми;

2. головне протиріччя мети і ситуації;

3. стан управлінської системи, що оцінюється відносно мети;

4. це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

Тест 8. За наслідками розрізняють ситуації:

1. оновлення або руйнування організації;

2. оздоровлення або виникнення нової ситуації;

3. загострення відносин або вирішення проблеми;

4. перетворення організації або вирішення проблеми;

Тест 9. За масштабами розповсюдження та проблематикою розрізняють ситуації:

1. загальні;

2. локальні;

3. суспільні.

4. всі відповіді правильні.

Тест 10. Виберіть правильне визначення терміну «типологія» — це

1. впорядкована різноманітність управління;

2. можливі типи управління, які дозволяють зрозуміти від чого залежить успіх, характеризують різноманітні умови, в яких здійснюється управління;

3. вибір варіанту управління, за певними правилами типологічного аналізу.

4. жодна з відповідей не є правильною.

Рівень В (Достатній рівень)

II. Практична частина

McDonald's вперше став збитковим

Найкрупніша у світі мережа швидкого харчування McDonald's вперше з 1965 р. завершила перший квартал 2003 р. зі збитком. Основною причиною збитків є масштабна програма реструктуризації бізнесу, в ході якої компанія вимушена була закрити сотні закусочних по всьому світу і звільнити тисячі робітників.

У період з квітня по грудень 2002 р. збитки становили 343,8 млн. \$, що еквівалентно середньому зниженню вартості акцій на 27%. Тобто збитки IV кварталу значно перевищили загальний прибуток 2001 р., який становив 271,9 млн. У 2002 р. компанія зазнала збитків, пов'язаних втратою трьох прибуткових ринків у Латинській Америці. Крім того, McDonald's мав втрати від закриття закусочних в Японії та США.

При цьому глава McDonald's Джим Кантклупо заявив, що його компанія має намір і в поточному році закривати закусочні в цих країнах.

Мережа, що включає 30 тис. ресторанів по всьому світу, не змогла зупинити істотне падіння темпів зростання продажу на найбільшому з її ринків — у США. За даними, на фірмах США цей показник знизився на 1,3%, а за межами США — на 1,6%.

На думку аналітиків, основною причиною цього є конкуренція на американському ринку швидкого харчування, яка останнім часом дуже загострюється: все більшої ваги набирають конкуренти McDonald's — Burger King, Wendy's і Taco Bell.

У заключному кварталі 2002 р. акції McDonald's втратили в ціні майже 14% при загальному зростанні на американському фондовому ринку.

І навіть останні заходи — новий рівень «цінової війни», масові звільнення персоналу та залишення малоприбуткових ринків — поки що не сприяли росту продаж. Не дивлячись на зниження популярності фаст-фудів, закриваючи ресторани в одних країнах, McDonald's не відмовляється від входження на ринок в інших регіонах. Відповідно до планів компанії в 2003 р. буде відкрито 850 звичайних ресторанів, 350 підприємств зменшеного варіанту в аеропортах та інших подібних місцях, а також 150 ресторанів під іншими брендами, що належать McDonald's.

Питання до ситуації:

1. Оцініть наскільки правильне рішення прийняло керівництво McDonald's. Обґрунтуйте відповідь.
2. Які фактори ефективності ситуаційного менеджменту можна відстежити у ситуації?
3. Назвіть етап процесу управління в процесах розвитку виробництва, який зараз переживає організація?

РІВЕНЬ А (ВИСОКИЙ РІВЕНЬ)

1. Розкрийте сутність основних принципів формування механізму управління сучасних соціально-економічних систем.

Зав. кафедрою менеджменту організацій та
зовнішньоекономічної діяльності, проф.
Екзаменатор, доц.

І. А. Маркіна
О. В. Бондар

Затверджені на засіданні кафедри менеджменту
організацій та ЗЕД
Протокол № ____ від _____

Додаток М

Рекомендовані критерії остаточного самооцінювання навчальних досягнень студентів з дисципліни

«Ситуаційний менеджмент»

Рівень компетентності	Вид навчальної діяльності	Критерії	Кількість балів
Елементарний	Підготовка до поточних аудиторних занять: 1. Вивчення текстів лекцій, обов'язкової та додаткової літератури; 2. Підготовка до співбесіди під час семінарських та індивідуальних занять; 3. Ведення словника управлінської термінології 4. Підготовка до понятійних диктантів, тестового контролю.	Відповідають оцінці « задовільно » і виставляються, якщо студент демонструє часткове знання навчального матеріалу, дає неповні відповіді, допускає помилки при вирішенні типових практичних ситуацій у контексті тематичного теоретичного матеріалу.	60-70 балів
Достатній	Пошуково-аналітична робота: 1. Опрацювання додаткової літератури, підготовка міні — доповідей, презентацій з проблемних питань курсу; 2. Підготовка аналітичних оглядів публікацій за визначеною проблемою; 3. Аналіз ситуацій та виконання запропонованих завдань	Відповідають оцінці « добре » і виставляються, якщо студент демонструє знання навчального матеріалу та додаткової літератури; викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення і висновки, вирішує типові практичні ситуації у контексті тематичного теоретичного матеріалу.	71-85 балів
Високий	Наукова робота: 1. Написання і захист матеріалів наукового реферату з визначеної проблеми; 2. Підготовка матеріалів власних досліджень до участі в науковій конференції; 3. Участь у роботі клубу «Менеджер»; 4. Участь у кафедральній науковій темі 5. Підготовка публікації в наукових виданнях; 6. Підготовка запропонованих завдань у межах кожної теми та вивчення тем, віднесених програмою на самостійне та індивідуальне працювання.	Відповідають оцінці « відмінно » і виставляються, якщо студент демонструє знання основної літератури та апелює до основних нормативно-правових актів, ознайомлений з додатковими інформаційними джерелами; викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення і висновки; наводить приклади вирішення типових практичних ситуацій у контексті тематичного теоретичного матеріалу.	86-100 балів

Додаток Н

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ

Однією із форм індивідуальної творчої роботи є *написання та захист реферату*.

Робота над рефератом складається із наступних етапів:

- вибір теми на основі тематики, затвердженої кафедрою;
- нагромадження інформаційного матеріалу; підготовка та написання реферату;
- захист реферату.

Реферат повинен мати наступну структуру:

- план;
- вступ;
- виклад основного змісту теми;
- висновки;
- список використаної літератури.

План — це логічна основа реферату, від нього залежать структура, зміст, логічний зв'язок частин реферату. Розробка плану розпочинається з ознайомлення з відповідною літературою, на основі якої складається попередній план з 2-3 пунктів. План не слід занадто деталізувати — в ньому даються основні, центральні питання теми у логічній послідовності. Доцільно попередньо складений план реферату узгодити на консультації із викладачем.

Маючи попередній план, необхідно звернутися до бібліографії. Суттєву допомогу в ознайомленні із бібліографією можуть надати бібліотечні каталоги (алфавітний, систематичний, предметний), довідкова література (енциклопедії, словники, статистичні збірники), наукова та періодична література (монографії, журнали, газети).

Основному тексту в рефераті передуює *вступ*. У ньому необхідно показати значення, актуальність проблеми, яка розглядається, обґрунтувати вибір теми, сформулювати основну мету, яка буде розкрита в рефераті.

В *основній частині роботи* велику увагу слід приділити глибокому теоретичному аналізу як теми в цілому, так і окремих її питань, правильно пов'язати теоретичні положення із практикою, розкрити матеріал відповідно до складеного плану.

Виклад основних питань завершується короткими *висновками*, де узагальнюються найважливіші положення, розглянуті в рефераті.

Реферат повинен бути написаний грамотно, без помилок, повторів, скорочень.

Важливе значення має *правильне оформлення реферату*. На титульному аркуші необхідно вказати назву вищого навчального закладу, факультету, реферату, групу, своє прізвище та ініціали, прізвище наукового керівника. На наступному аркуші викладається план реферату із зазначенням сторінок відповідних розділів.

Наведені у тексті цитати повинні відповідати *посиланням на джерела*, з яких вони почерпнуті, та оформлені таким чином: [5,с.10], де перша цифра — номер джерела за списком використаної літератури, а друга вказує на номер сторінки. Текст реферату повинен бути набраний на комп'ютері з одного боку аркуша формату А4, шрифт *Times New Roman*, розмір 14, поля: верхнє та нижнє — 20 мм, ліве — 30 мм, праве — 10мм, 1,5 інтервалу. Кожний розділ плану розпочинається з нової сторінки. Сторінки повинні бути пронумеровані у правому верхньому куті. Обсяг реферату 12-15 сторінок.

У кінці реферату наводиться *список використаної літератури* (8-10 джерел), розташованої в алфавітному порядку за прізвищем автора, з наведенням назви праці (статті), видавництва, року видання та загальної кількості сторінок по кожному літературному джерелу.

Підготовлений реферат захищається на семінарському або індивідуальному занятті. Аргументом для підготовки до захисту реферату є позитивна рецензія наукового керівника, в іншому випадку його необхідно доопрацювати відповідно до наданих в ній рецензії. Реферат не допускається до захисту, якщо текст реферату є компіляцією тексту підручника; основні питання не розкрито або викладено фрагментарно; текст містить помилки; реферат оформлено неправильно.

Підготовка до захисту реферату включає усунення недоліків та помилок, вказаних у рецензії та складання короткого резюме реферату (визначення важливих понять, фактів, формулювання висновків), що буде сприяти закріпленню матеріалу в пам'яті і вільному його викладу під час захисту.

Поширеною формою індивідуальної роботи є *участь у роботі наукового клубу «Менеджер»* (підготовка доповіді, участь у дебатах).

Підготовку доповіді рекомендується здійснювати за такими етапами:

- вибір теми доповіді;
- добір літератури та інших джерел;
- визначення форми і структури доповіді;
- підготовка тексту доповіді та наочних матеріалів (презентація).

Обрати тему доповіді можна самостійно або із запропонованого кафедрою переліку і повідомити про це викладача, обраного в якості наукового консультанта (керівника). Тема роботи визначається в межах загальної проблеми дискусії, запропонованої науковим керівником. Важливо, щоб вона актуальною, становила інтерес під кутом зору ситуації в українському суспільстві та світі і, безперечно, цікавою для самого доповідача. Також при визначенні теми слід враховувати доступність (насамперед, наявність у бібліотеці) необхідних для розгляду відповідної теми літературних джерел.

Роботу над темою слід почати з *добору літератури* — ознайомлення з підручниками, навчальними посібниками, науковими монографіями, статтями у збірниках і періодичних виданнях, нормативно-правовими актами, матеріалами управлінської практики тощо. У разі потреби варто звернутися за рекомендаціями до викладача (щодо кількості і якості джерел, необхідних для належного розкриття відповідної теми). У процесі вивчення літератури доцільно робити записи, поступово формуючи матеріал з окремих питань доповіді. Оскільки доповідь призначена для використання під час дискусії, для її підготовки рекомендується широко використовувати матеріали сучасних періодичних видань.

При *оформленні матеріалів доповіді* необхідно дотримуватись певних правил. Текст доповіді повинен включати титульну сторінку, план та інші структурні частини, передбачені планом. План подається на другій сторінці роботи і повинен включати: «Вступ» (у ньому визначаються актуальність обраної теми, її взаємозв'язок із загальною проблемою дискусії і мета, якої студент намагатиметься досягти, розглядаючи цю тему); основну частину роботи, що складається з декількох розміщених у певній логічній послідовності питань відповідно до змісту теми; «Висновок» (у ньому підводиться підсумок досягнення визначеної у вступі роботи мети, чітко окреслюється

ся власне ставлення до проблеми, що є предметом дискусії, розкриваються практичні способи вирішення цієї проблеми); «Список літератури».

Робота повинна бути написана грамотно, розбірливим почерком або надрукована. Відповіді подаються відповідно до нумерації питань плану роботи і починаються із заголовків. Сторінки необхідно пронумерувати і скріпити. Обсяг тексту доповіді — 12-14 сторінок на папері формату А-4 (210x297). При цьому обсяг вступу повинен становити не більше 1 сторінки, а висновку — 2-3 сторінок. На титульній сторінці необхідно вказати: назву навчального закладу, тему роботи, прізвище, ім'я, по батькові студента, номер групи, прізвище та ініціали викладача-консультанта, рік і місце написання роботи.

Текст доповіді повинен містити посилання на використані літературні джерела. Цитати з використаних джерел необхідно брати в лапки і давати точні і повні посилання на ці джерела. Посилання робляться у вигляді зносок (в нижній частині сторінки). Зноски подаються за існуючими бібліографічними правилами (автор, назва роботи, місце і рік видання, номер сторінки). Посилання повинні бути пронумеровані. В кінці роботи з додержанням бібліографічних правил подається список використаних правових джерел та літератури у такій послідовності: 1) нормативно-правові акти та інші правові документи (подаються за юридичною силою і датою прийняття); 2) література (подається в алфавітному порядку); 3) інші матеріали.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
2. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ	7
МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- І МІКРОРОЗВИТКУ	7
ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	7
ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ	7
ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	8
ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	9
 МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	9
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	10
ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	10
ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	11
ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	11
 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	12
4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	14

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МІКРО ТА МАКРО РОЗВИТКУ	15
ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	15
ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ	30
ТЕМА 3 ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	42
ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	68
ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	84
 МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	102
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	103
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	117
ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	132
ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. 150	
ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА. ЯК УМОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	171
 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	191
МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- І МІКРОРОЗВИТКУ.....	191
ТЕМА 1. ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	191

ТЕМА 2. СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ.....	194
ТЕМА 3. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	198
ТЕМА 4. ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	202
ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	206

МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	210
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	201
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	213
ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	215
ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	219
ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	221

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА АУДИТОРНЕ ТЕСТУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ	224
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	224
ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ	227
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАДАЧ З КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	231

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ	233
Ситуація 1	
«ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ	
«АВТОКРАЗ»:СТАБІЛЬНІСТЬ ЧИ КРИЗА?»	233
Ситуація 2	
«ЯКИЙ ТИП УПРАВЛІННЯ ОБРАТИ ПІІ	
«ТНК-УКРАЇНА»?».....	236
Ситуація 3	
«РОЗВИТОК УСПІШНОЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ	
ІТ-КОМПАНІЇ«КВАЗАРМІКРО»	237
Ситуація 4	
«МИ – ВЕЛИКА КОМПАНІЯ	
У СТАДІЇ ФОРМУВАННЯ».....	239
Ситуація 5	
«ТАЄМНИЦЯ УСПІХУ ІВМ».....	239
Ситуація 6	
«АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ТЕПЛОВОЗРЕМОНТНИЙ	
ЗАВОД»	240
Ситуація 7	
«ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ “ФАЛВЕСТ-ФАРМ”».	244
Ситуація 8	
«ДІАГНОСТИКА СИТУАЦІЙ».....	246
Ситуація 9	
«ЧИ ПОТРЕБУЄ ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ	
АКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО ВТРУЧАННЯ?»	252
Ситуація 10	
«МС DONALD’S ВПЕРШЕ	
СТАВ ЗБИТКОВИМ»	254
Ситуація 11	
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВЕСНА»	255
 8. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА	
З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	258
 9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	
СТУДЕНТІВ.....	260
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	260

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ.....	262
ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ.....	262
ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ПМК).....	263
ЗАГАЛЬНА ПІДСУМКОВА ОЦІНКА З ДИСЦИПЛІНИ ...	268

10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	270
Тести для самоконтролю до теми 1	270
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 2	273
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 3	275
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 4	277
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 5	280
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 6	283
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 7	286
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 8	288
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 9	292
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 10.....	295

11. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ.....	298
МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МІКРО ТА МАКРО-РОЗВИТКУ.....	298
МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	299

12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА НАУКОВИХ РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	300
МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕНДЕНЦІЯХ МІКРО ТА МАКРО-РОЗВИТКУ.....	300

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	301
13. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ СТУДЕНТАМИ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	303
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	303
АЛГОРИТМ ДІЙ СТУДЕНТА ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	305
ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ.....	316
КОМЕНТАР ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ	317
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	325
УНІФІКОВАНА ФОРМА ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	325
 Список рекомендованої літератури.....	332
 ГЛОСАРІЙ.....	335
 ДОДАТКИ.....	343

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Оксана Василівна БОНДАР

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2-ге видання, перероблене та доповнене

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Керівник видавничих проектів – Сладкевич Б. А.

Підписано до друку 17.08.2011. Формат 60х84 ^{1/16}
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Умовн. друк. арк. 21.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006