

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

О. В. Бондар

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

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

Київ
«Центр учбової літератури»
2010

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

Б 81

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-138 від 09.01.2009)*

Рецензенти:

Отенко І. П. — професор кафедри економічного аналізу Харківського національного економічного університету, д.е.н.

Козаченко Г. В. — завідувач кафедри менеджменту Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, професор, д.е.н.

Бондар О. В.
Б 81 Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 326 с.

ISBN 978-611-01-0004-5

У посібнику подано навчально-методичний матеріал, включений до програми 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».

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0004-5

© Бондар О. В., 2010

© Центр учбової літератури, 2010.

ВСТУП

Світовий досвід свідчить, що існування ринкової економіки в країні ще не є достатньою умовою для її сталого зростання. Потрібні професійні та реальні дії органів державного та місцевого управління, спрямовані на ефективне розв'язання ситуацій, що виникають, шляхом створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку країни: створення 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 вдосконалення 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 завдання 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 той факт, що в нових умовах соціально-економічної системою неможливо управляти ефективно, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру й традиційні види робіт по управлін-

ню. Динамічність сучасної економіки, її здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються, можливо забезпечити лише наявністю та взаємодією двох елементів структури управління: один із них забезпечує рішення стабільних (функціональних) завдань управління, інший — змінних, ситуаційних. Проблемного характеру набувають навіть розв'язання стабільних завдань управління, які систематично повторюються, 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 доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечать організаційну, економічну, технічну можливість 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, слід зазначити, що, незважаючи на оптимістичні зрушення в країні, позитивний вплив реформ на стан національної економіки ще є недостатнім, наявний в Україні потенціал економічного зростання не реалізовано повною мірою. Теперішній стан розвитку багатьох суб'єктів господарювання та ряду галузей фахівці одноставно 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 інших 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 управління, командний стиль управління, незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, конфлікти між менеджерами різних рівнів, незадоволення формами та системами оплати праці, відсутність стратегічного планування та контролю тощо.

Забезпечення впровадження державного курсу на стійке економічне 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 ознайомитися з базовими категоріями курсу, охарактеризувати сутність і зміст ситуаційного менеджменту, його місце у діяльності підприємства та професійній підготовці фахівців, розкрити основні концепції та ключові фактори ефективності ситуаційного менеджменту, сформувати навички й вміння використання різноманітних методів та інструментів ситуаційного менеджменту.

Згідно з цими завданнями побудовано структуру роботи і сформульовано вимоги до змісту посібника.

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

Вивчення курсу ґрунтується на системному та ситуаційному підходах; поєднанні оглядових і проблемних лекцій, семінарських і

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

практичних занять із розглядом господарських ситуацій і розв'язання практичних завдань; самостійної та індивідуальної роботи студентів; консультацій.

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

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

Посібник *розроблено* 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 в свою чергу визначає підготовку фахівців, що 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 одночасно 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 В 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.

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.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Фази цикла. Характерні особливості макро- та мікрокриз. 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 з етапів процесу управління та стрижень ситуаційного менеджменту. Диверсифікація як сукупність різноманітності форм управління, підходів, об'єктів та функцій управління. Поняття типології управління. Типи управління залежно 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 на підприємстві. 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 та 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

2. Навчальна програма курсу

лояльність. Модель менеджера, що 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 заходи 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 УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 6 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Еволюція організації і принципів управління. Сутність стратегії і тактики, їх особлива роль в 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 МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття технології ситуаційного управління. Технологічна схема процесу управління в кризовій ситуації. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті. Параметри контролю ситуацій в технології ситуаційного управління. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: закордонний 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 підхід. Інновації як процес оновлення виробництв, апарату і методів управління.

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

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

2. Навчальна програма курсу

ТЕМА 9. РИЗИК В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

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

Ризик, що пов'язаний із виробленою продукцією, яка не знайшла попит у 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 у системі ситуаційного менеджменту. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА 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. Значення безпеки підприємства для успішного вирішення питань ситуаційного менеджменту. Основні напрями створення системи безпеки підприємства у сучасних умовах. Мета, функції і завдання служби безпеки підприємства в умовах ситуаційного управління. Організація та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умова результативного ситуаційного менеджменту.

3. Тематичний план дисципліни

Таблиця 1.

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

Назва модулів і тем	Кількість годин				
	Аудиторні			Позааудиторні	
	Разом	Лекції	Семінари	Самостійні	Індивідуальні
МОДУЛЬ 1. Теоретико-методичні засади ситуаційного менеджменту. Ситуаційний менеджмент в тенденціях мікро- та 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
Разом за модулем 1	28	10	18	20	12

3. Тематичний план дисципліни

МОДУЛЬ 2. Ключові фактори успіху 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 умова результативного ситуаційного менеджменту.	2		2	3	1
Разом за модулем 2	20	8	12	19	9
Разом з курсу: 108	48	18	30	39	21

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕНДЕНЦІЯХ МІКО- ТА МАКРОРОЗВІТКУ

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.

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 ЗНАЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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, сутність та роль ситуаційного менеджменту;
мати навички та вміти: 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.

При розгляді теми доцільно враховувати те, що в управлінні завжди існує ризик, обумовлений розвитком соціально-економічної системи. Тому керування соціально-економічною системою певною мірою повинно 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, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого розвитку. Крім того, слід усвідомити, що можливість ситуаційного керування визначається, передусім, 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, в 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 найбільш складних проблем, використовувати накопичений 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 керування, володіє як загальними для менеджменту рисами, так і специфічними його характеристиками, що ще раз наголошує на необхідності його вивчення і застосування.

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

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

зовнішнього середовища, розрив сталих виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств — вимагають перегляду встановлених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язано також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів та інших елементів систем керування виробництвом, що спостерігаються сьогодні 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 вищий рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез проблемних ситуацій, що викликають інтеграцію діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і становлять функцію керівництва.

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

Керівнику, менеджеру слід вміти передбачати причини і джерела виникнення ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання, що дозволить, виходячи з наявних ресурсів, обирати оптимальні варіанти.

Закордонні 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, доки вони не стануть масовими, не встигає реагувати на зміни, і потрапляє в кризові умови.

Закордонні менеджери характеризують кризову ситуацію такими обставинами: 1) наявністю загроз високопріоритетним цілям і цінностям; 2) ефектами раптової для осіб, відповідальних за подолання кризи; 3) гострим дефіцитом 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 Василенко В. О., керування в кризовій ситуації можна визначити як процес роботи таким чином, що дозволить керівникам планувати, організовувати, направляти і контролювати невідкладні операції при розв'язанні невідкладних проблем, що виникають перед фірмою. Тому ситуаційний менеджмент має забезпечити результати — заплановані чи випадкові за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання, а також на основі вміло поставленого керування 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, початок нової епохи став символом надій та змін для функціонування та розвитку всіх організацій. Це розквіт нових досягнень науки і техніки, розквіт світової економіки, вік інформаційного вибуху. Поряд з позитивними характеристиками ХХІ століття має місце ряд негативних явищ, які набувають великих масштабів. Однією з 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, що спрямована на забезпечення будь-якої організаційною структурою, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що

склалася у визначений період часу. Тому в період опанування економікою України 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 ДИСЦИПЛІНАМИ

Вітчизняні вчені Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменков О. М. зазначають, що об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно всі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, праця й управління, фінанси, інвестиції, зовнішнє і внутрішнє середовище. Тобто, це вид комплексного управління підприємством. Особливістю ситуаційного менеджменту є те, що предметом управління є лише профілактичні заходи повного плану, тобто вибір дій, що запобігають появі критичних ситуацій на підприємствах, а не розвитку об'єкта. Інакше кажучи, застосування цього виду менеджменту полягає у підготовці місця і створенні умов для подальшого розвитку і вдосконалення діяльності господарюючого суб'єкта. Це, свого роду, сполучна ланка управління між усіма видами, методами й ієрархією менеджменту взагалі, що виступає як необхідна умова 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 й у розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає міру загрози проблем, що з'явилися;
- виокремлює пріоритетність проблем;
- є засобом виживання у важкий період;
- сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів;

- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;
- координує діяльність підприємства загалом;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

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

- *цільова 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 і організація процесу управління персоналом з досягнення цілей і завдань системи;
- *зворотний зв'язок* — інформація, яка надходить від виконавців і споживачів до джерела прийняття рішення.

Головною проблемою керування всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта керування 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 в управлінні соціально-економічними системами відповідно до ситуації.

До основних завдань *ситуаційного менеджменту* як дисципліни належать такі:

- 1) освоєння категоріального апарату курсу;
- 2) розгляд класифікації ситуацій та типології управління;
- 3) здобуття навичків 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 визначеній ситуації.

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

Поняття «ситуаційного керування» вперше було введено в науковий оборот американським вченим Р. Моклером. Як зазначає Л. І. Євенко, найбільш значимими результатами розробок в галузі ситуаційного менеджменту в США є висновки про те, що форми, методи, системи, стилі керування повинні істотно варіюватися залежності від об'єктивних умов діяльності підприємства.

У межах ситуаційних теорій — і це відповідає реальності, такі організації розглядаються як відкриті, активно взаємодіючі із зовнішнім середовищем системи. Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виокремлюються чотири обов'язкових кроки, які повинні бути здійснені менеджером для того, щоб досягти ефективного управління в кожній конкретній ситуації: *по-перше*, управління повинне передбачати здійснення аналізу того, які вимоги до організації висуває ситуація і що для неї характерно; *по-друге*, повинен бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації; *по-третє*, управління повинне створювати потенціал організації і необхідну гнучкість

для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації; *по-четверте*, управління повинне зробити відповідні зміни, які дозволяють прилаштуватися 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 й ін.

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

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

На думку колектива авторів навчального посібника «Ситуаційний менеджмент» Василенко В. О., Шостки В. І., Клейменкова О. М. базовими елементами концепції ситуаційного менеджменту є такі 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 керування, культура, якість функцій керування і їхньої реалізації, ресурси і їх погодженість і т.п.).
2. *Ситуаційний підхід* до розробки управлінського рішення, що орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому імовірність появи стандартних однакових ситуацій (через майже безліч варіантів поєднання ситуаційних фактів) вкрай мала. Ситуації, за яких фактичний хід виробництва роботи значно відрізняється від запланованого (перевищує визначені межі, встановлені плани), на певний момент часу.
3. Існуюча в організації *технологія прийняття і реалізації рішення*. Можливість створення ситуаційної підсистеми керування.
4. Роль особистості, індивідуальності стилю керівництва, *людський фактор*.

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 змінюватися, керівництво повинне вирішувати, як необхідно поміняти організаційну структуру, щоб зберегти ефективність роботи підприємства.

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

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

- 1) керівник повинен бути *знайомий із засобами професійного управління*, що довели свою ефективність. Йдеться про розуміння процесу керування, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і якісних методів ухвалення 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 певної методики чи концепції. Наприклад, пропозиція збільшити зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, імовірно, викликає значне підвищення їхніх мотивацій на певний час. Проте, якщо порівняти приріст витрат з отриманими вигодами, стане очевидним, що такий шлях може призвести до руйнування організації;
- 3) керівник повинен *уміти правильно інтерпретувати ситуацію*. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в певній ситуації і який імовірний ефект може викликати зміну однієї чи декількох перемінних;
- 4) керівник повинен *уміти погоджувати конкретні прийоми*, що викликали б найменший негативний ефект і вміщували б найменше недоліків з *конкретними ситуаціями*, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в існуючих обставинах.

На основі викладеного Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменков О. М. констатують, що *концепція розв'язання ситуаційних завдань менеджменту* полягає в такому: кожному типу конкретної ситуації, яка виникає в організації, повинна відповідати своя послідовність процедури керування з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Цим забезпечується можливість адаптації структури керування до динамічно мінливих умов функціонування підприємства, зовнішнього середовища і 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 проаналізовані та опрацьовані основні здобутки вчених з ситуаційного менеджменту, результати яких зведені в таблицю [16; 17; 18; 19; 20; 21; 22] (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Узагальнення наукових здобутків з ситуаційного управління вітчизняних та закордонних дослідників

Автор	Науковий здобуток
Р. Моклер	Поняття ситуаційного управління вперше введено в науковий оборот. Динамічний аспект ситуаційного підходу обумовив конкретні його етапи: діагноз ситуації та визначення шляхів досягнення цілі; виявлення факторів, що впливають на рішення; виробка 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	Проаналізовані та класифіковані управлінські функції та рішення на основі практичного матеріалу, що накопичений американським досвідом управління. Виокремлено шість функцій управління: планування, організація, керівництво, лідерство, комплектування штатів та контроль.
Д. Мільнер	Дотримується думки стосовно того, що новий ситуаційний підхід потребує виявлення взаємозв'язку між організаційними характеристиками.

Продовження таблиці 1.1.

Д. Отлі	Виявлений 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 з проблеми; 3) управління реалізацією рішення. Автор намагається систематизувати виконання всіх трьох видів функцій, виходячи з того, що кожна проблема існує в своєму оточенні, що складається з керованих та некерованих змінних.
Б. З. Мильнер	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 доцільним для соціально-економічних систем.
В. С. Рапопорт	Зазначає структуроутворюючі властивості ситуаційного підходу та його переваги, що полягають в обліку та оцінці взаємного й сумарного впливу різного роду факторів на параметри організаційних відносин та зв'язків системи управління.
Д. А. Поспелов	Розроблені характеристики ситуацій за ознаками та типами структур, наведені 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 керування, тобто керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого розвитку.

Ситуаційне керування має специфічні особливості, відмінні від функціонального. Концептуальну модель ситуаційного менеджменту подано на рисунку 1.1 [2, С. 75–76]. В ній особливе місце займають

питання вивчення проблемних ситуацій і їх розв'язання. Загальний порядок дій цілком погоджується з загальною теорією прийняття рішень, але має більш швидкий характер, стиснутий у часі, тому ціна прийнятих управлінських рішень цілеспрямовано зростає. Крім того, у ситуаційному менеджменті надзвичайно розвинутий блок прогнозування, без якого неможливе застосування цього виду керування. Періодичність і міра деталізації завдань, що розв'язуються за ситуаційною схемою, різні. Усе залежить від виду виробництва, міри 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 комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Ключові слова:

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

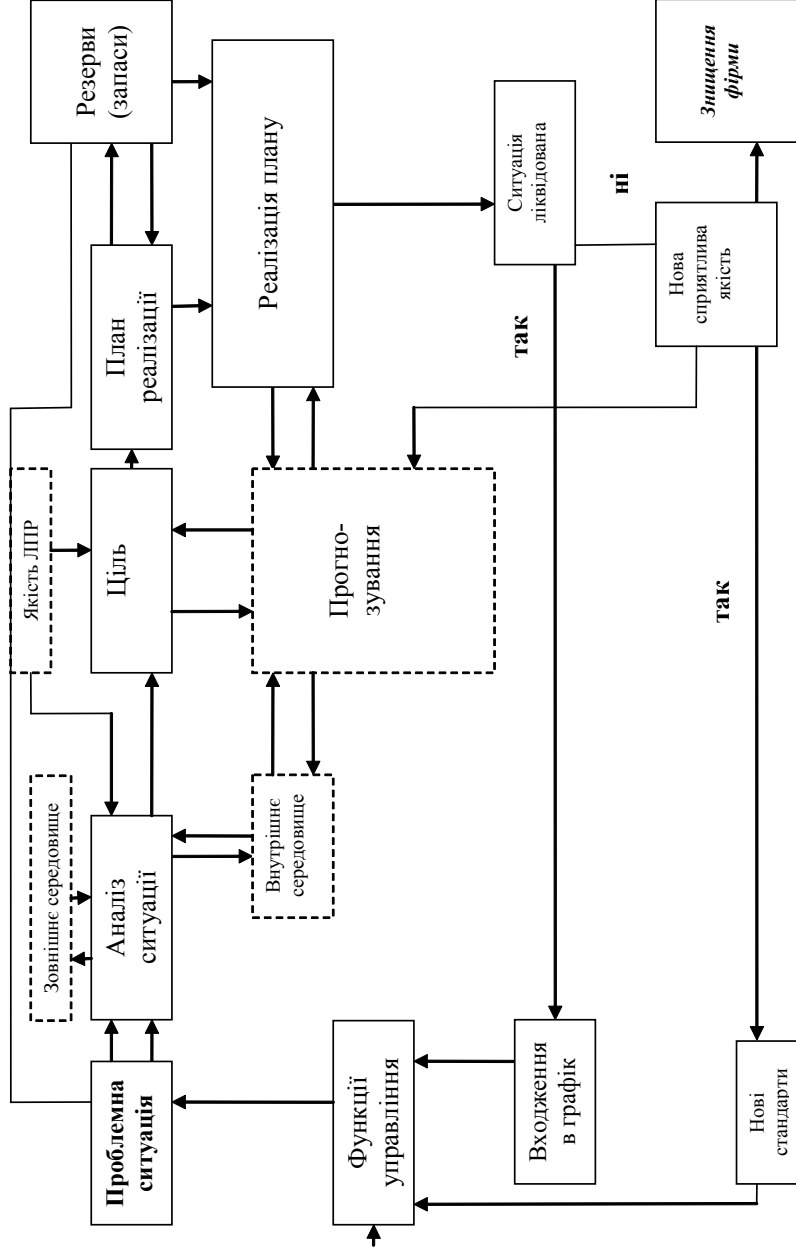


Рисунок 1.1.1. Концептуальна модель ситуаційного менеджменту [2, С. 76]

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 ПУСКУ.
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. — 432 с.
5. Бондар О. В. Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євроінтеграції//Науковий вісник ПУСКУ//економічна серія//№ 4(31)2008 — С.
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. 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. : 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. — Спосіб доступу : електрон. чит. зал ПУСКУ.
11. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник для студентів — К : Академія, 1999.—592 с.
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. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных — СПб, 2001. — С. 66–68
14. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом: учеб. пособие / коллект. автор / ред. С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, С. И. Шилов, 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 та С. О. «Доннела» Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций» — М. : Прогрес, 1989 — Т.1 — 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 СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ № 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 ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

Оцінка знань студентів під час обговорення основних питань, доповнень, питань для самостійного вивчення, за виконанням практичних завдань, завдань для індивід. роботи, тестування за темою під час семінарського заняття

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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: керовані та некеровані процеси, поняття мистецтва управління підприємством, сутність, закономірність та види економічних криз, причини економічних циклів і криз, фази цикла, теорії циклів і криз;

мати навички та вміти: 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.

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 накопичений досвід, пристосовуватися до ситуацій, що виникли. Класифікацію ситуацій слід проводити за такими ознаками:

- 1) за рівнем управління;
- 2) за змістом;
- 3) за складністю;
- 4) за повторюваністю;
- 5) за наслідками;
- 6) за мірою передбаченості;
- 7) за причиною виникнення.

Рекомендується не залишати без уваги основні фактори, які визначають ефективність ситуаційного менеджменту: професіоналізм і спеціальне навчання, мистецтво управління, що надане природою і фаховою підготовкою, методологію розробки ризикових рішень, науковий аналіз ситуацій, прогнозування тенденцій, корпоративність, лідерство, оперативність та гнучкість управління, стратегію і якість існуючих програм, людський фактор, систему моніторингу. Розуміння, диференціація та використання цих факторів дозволить успішно здійснювати ситуаційне управління.

Розгляд 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- та мікрокриз.

1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Закордонні 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 цих завдань 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 має авторський характер.

1. За мірою кризи розрізняють:

- звичайну виробничу ситуацію,
- кризову;
- надзвичайну.

Надумку В. О. Василенко, 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 клімат у колективі знаходяться на належному рівні, тобто цілком відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства. Інакше кажучи, підприємство (підрозділ) працює в зоні допустимого ризику, керування відбувається за звичайною функціональною схемою, внаслідок чого розрахунковий прибуток повинен бути отриманий.

Кризова ситуація — одна з форм проблемної, характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищує межі обмежень.

Розмір втрат може перевершити очікуваний прибуток, підприємство не одержує будь-якого доходу, але несе збитки в сумі всіх своїх марних втрат. Підприємство опиняється в зоні критичного ризику.

Надзвичайна ситуація — проблемна ситуація, що виявилася в зоні катастрофічного ризику, межа втрат якої перевершує критичний рівень, очікуваний виторг і в максимумі може досягати розміру, рівного власному капіталу чи його перевищити. У підсумку — крах, банкрутство [2, С. 91].

Водночас, на нашу думку, доцільно розглянути такі 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 розповсюдження 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 передбаченістю:
- передбачені;
 - непередбачені.

Таким чином, використання сформованої класифікації дозволить впорядкувати 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 на макрорівнях.

2. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Сутність економічних криз проявляється у перевиробництві товарів щодо платоспроможного сукупного попиту, у порушенні процесів відтворення суспільного капіталу, у масових збанкрутіннях фірм, у 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 поєднання поглядів прихильників циклічності, суть якого полягає в такому: 1) циклічність визначається як багатомірне явище, ряд її форм має загально-світовий характер; 2) циклічність є визначеною формою забезпечення поступового розвитку економіки в умовах ринкових відносин; 3) циклічність визначається формою прогресивного розвитку суспільства; 4) цикли і кризи — це результат особливостей внутрішнього розвитку кожної країни.

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

- 1) *теорія нововведень*, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих інновацій;
- 2) *психологічна теорія*, пояснює цикл як наслідок хвиль песимістичного та оптимістичного настрою, що охоплює населення;

- 3) *теорія недовживання*, що вбачає причину цикла в надзвичайно великій частці доходу, що йде багатим і бережливим людям в порівнянні з тією, що може бути інвестована у виробництво;
- 4) *теорія надмірного інвестування*, яка вбачає причину криз в 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, спричиняючи цикли різної тривалості. Тобто, внаслідок закономірного виникнення та дослідження кризових ситуацій вчені різних напрямів мали можливість виокремити такі 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 є 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 динамічною відносною величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;
- **приватні господарські цикли**, які охоплюють період від 1 до 12 років й існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

Усі ці періоди відрізняються природою свого походження і тривалістю, а спільним є однотипність траєкторії: циклічний спіралеподібний розвиток. Як наслідок – 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 очікується регрес і криза, тобто кризи — закономірне явище в економіці. Циклічний характер проходження всіх економічних процесів обумовлює об'єктивність появи негативних тенденцій у їхньому розвитку. Отже, небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. У зв'язку з цим виникають дві взаємозалежні

проблеми: розпізнання кризи і її запобігання. *Перша* з них — найважча і найважливіша, оскільки для вирішення *другої* проблеми 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 визначеною закономірністю, і нерегулярні. Перші дають початок новому циклу. Вони відрізняються тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини і тривалості. Регулярні економічні кризи охоплюють всі сфери економіки і досягають найбільшої глибини і тривалості. *Регулярні кризи* перевиробництва дають початок новому циклу, в ході якого економіка поступово проходить 4 фази і підготовлює 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 старнація* — пристосування господарського життя до нових умов, придбання 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, виникнення нових товарів, нових підприємств, стрімкому зростанні капіталовкладень, зростає рівень життя населення.

Водночас, зростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси і підготовлюється фаза для нової періодичної кризи.

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

Проміжна криза перериває на визначений час проходження будь-якого з етапів. Він менш глибокий і тривалий, порівнянно з регулярною кризою і має локальний характер.

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

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

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

Отже, ми дійшли до висновку, що проміжні кризи — це кризи, що не дають початку новому циклу, а зупиняють на визначений термін просування фази підйому та поживавлення; часткові кризи — це кризи, що охоплюють не всю економіку, а будь-яку сферу суспільного відтворення; галузева криза — охоплює одну з галузей національного господарства; структурна криза — є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Щодо функціонування і розвитку вітчизняних 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 ПРОЦЕСАХ 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 напрямі при свідомому впливі на них, а некеровані — це ті процеси, 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; *система погано керована*, якщо досягає наміченої цілі не точно, а приблизно або перебільшує 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, що шукає і знаходить шляхи виходу з різних

ситуацій, концентрує зусилля на вирішенні найскладніших проблем, використовує накопичений досвід, пристосовується до ситуацій, що виникли. Бажання постійно підвищувати рівень мистецтва управління вимагає ретельного вивчення особливостей різних видів кризових ситуацій, процесу розгортання їх та шляхи запобігання й усунення.

В економічній практиці господарювання розрізняють мікро- та макрокризи, які мають певні характерні відмінності. Так, на макроекономічному рівні криза завжди є переломним пунктом на гілці розвитку, тобто створюються передумови для нового господарського підйому, водночас 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 внаслідок подолання кризових явищ, що виникають. 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*:

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

З метою запобігання кризовим явищам фахівці радять використовувати знання закономірностей розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва, що відбувається за такими 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 у випадку коли:

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

– відсутній належний рівень управління тими процесами, якими слід керувати і які прагнуть до нього.

Крім того, доцільно акцентувати увагу на понятті ефективності ситуаційного менеджменту та факторах, які її визначають: професіоналізм і спеціальне навчання, мистецтво управління, надане природою і спеціальною підготовкою, методологія розробки ризикових рішень, науковий аналіз ситуацій, прогнозування тенденцій, 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 такими критеріями:

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

2) швидкість отримання позитивних змін на 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 та закономірностей розвитку процесів управління в процесах розвитку виробництва дозволить підвищити результативність діяльності підприємства.

Ключові слова:

- ситуація, криза;
- керовані процеси;
- некеровані процеси;
- мистецтво управління;
- регулярні 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 ПУСКУ.
2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. — вид. 2-е, виправлене та доповнене. — К. : ЦУЛ, 2005. — 372 с.
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.е.н., проф. А. А. Эпифанова, д.е.н., проф. С. Н. Козьменко. — С. : ИТД Управленческая книга, 2003. — 762 с.

ДОДАТКОВА

5. Антикризисное управление : учебник/под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА – М., 2000—432 с.
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 конкурентноспособностью производственных предприятий [Текст] / Исмаилова Ш. Т.; Магомедов М. О.; Мелехин Б.В. // Экономическое возрождение России. — 2005. — № 1. — С. 69–75.
8. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. По кропивного. — вид. 2-ге, перероб. та доп. — К. КНЕУ, 2001.— 528 с.
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 ПУСКУ.
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. Кузнецова, 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. — Р.-н-Д., 2001. — С. 411–420.
 16. Павлик В. П. Ситуаційне управління в сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. — 2006. — № 8. — С. 47–52.
 17. Павлик В. П. Ситуаційне управління при виробництві цукрових буряків [Текст] / Павлик В. П. / / Економіка АПК. — 2008. — № 8. — 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. — № 6. — С. 59–69.
 20. Юсуфова А. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 2. — 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 СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЬ № 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 за темою.
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 ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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, що опанувалася.

Диверсифікація — це одна з важливих тенденцій сучасного менеджменту, що обумовлює його різноманіття 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'язано з 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) праграмного.

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.

Розділяють 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 без уваги 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, пацієнтним, 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,

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

Організація, в якій немає 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 завдань, що вирішуються. Отже, стани організації визначаються етапами її життєвого циклу та зусиллями суб'єкту 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 й системи менеджменту, є: 1) здатність її елементів до взаємодії, з втратою чого вона перестає існувати; 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 ряд операцій, що здійснюються в управлінні в їх послідовності та комбінації. Розглянемо управління з позиції процесуальних функцій.

Перша процесуальна функція — це *цілепокладання*, коли ціль розглядають як ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану підсистеми, якою управляють.

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

Третя — *виокремлення проблеми* — головного протиріччя цілі і ситуації, вирішення якого визначає зміну ситуації у напрямку прийнятої цілі. При цьому, слід зважити на те, що характеристика проблемної ситуації містить дві частини: 1) характеристика самої проблеми

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

Четверта процесуальна функція *прийняття управлінського рішення*. На думку Е. М. Короткова, управлінську рішення — це перехід із сфери управління в сферу виробництва, в сферу управляємих процесів, це перехід із сфери аналізу та пошуку в сферу організаційної роботи в системі, якою управляють [12, С. 65].

Залежно від організації етапів процесу управління виокремлюють наступні його типи.

Лінійний — характеризуються жорстокою послідовністю етапів, які здійснюються та використовуються у випадках типових ситуацій і рішень, які повторюються.

Корегований — характеризуються необхідністю додаткового коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Використовується, коли існує недостатня визначеність, яку можливо усунути реалізацією наступного етапу управління.

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

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

Пошуковий — характеризуються повною ясністю цілі, але неможливістю достовірно оцінити існуючу ситуацію щодо певної цілі та сформулювати основну проблему. Застосовується в ситуаціях 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 виокремлення проблеми.

Кожен тип процесу управління стримує своє застосування у визначених умовах, що формують певну ситуацію, а вірний 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 різноманітно. Однією з важливих його тенденцій є диверсифікація, яка характеризується різноманітністю форм, підходів, цілей, функцій та об'єктів управління. Успішно управляти — це вдало й обгрунтовано обрати той тип управління, який буде найбільш відповідати конкретній ситуації. Для цього слід дослідити можливі типи управління, а також методики щодо їх вибору за допомогою типології управління.

Типологія — це впорядкована 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 й 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 виділення типів управління, які є двома протилежностями (*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 впорядкована різноманітність управління, яка передбачає вибір типу управління за визначеними правилами типологічного аналізу через дуалістичний підхід або багатокритеріальну диференціацію.

Так, *залежно від обраних засобів управління* розрізняють:

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

Залежно від ролі ринку в здійсненні управління:

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

За мірою організаційної жорсткості:

- регламентне;
- нормативне;
- соціально-регульоване.

За розподілом повноважень:

- високо централізоване;
- децентралізоване;
- гнучкий розподіл повноважень.

Залежно від особистого фактора в управлінні і ролі менеджера:

- авторитарне;
- колегіальне;
- корпоративне;
- ліберальне.

За пріоритетами в організації:

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

За критерієм розвинутості мотиваційної діяльності:

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

За мірою кризи:

- антикризове управління;
- управління стабілізацією.

За особливостями об'єкта управління:

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

За мірою 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 високою мірою 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.

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

Функціонування — підтримка 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 — придбання 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 забезпечуючим середовищем, руйнує процеси функціонування, але й створює умови для більш стійкого розвитку. 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 вчений 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 виокремлення циклів розвитку соціально-економічних систем з позиції ситуаційного менеджменту, на нашу думку, полягає у симбіозі двох підходів і заключається у виокремленні п'ятиетапного циклу розвитку організації (рис. 3.1).



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

Умови створення

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

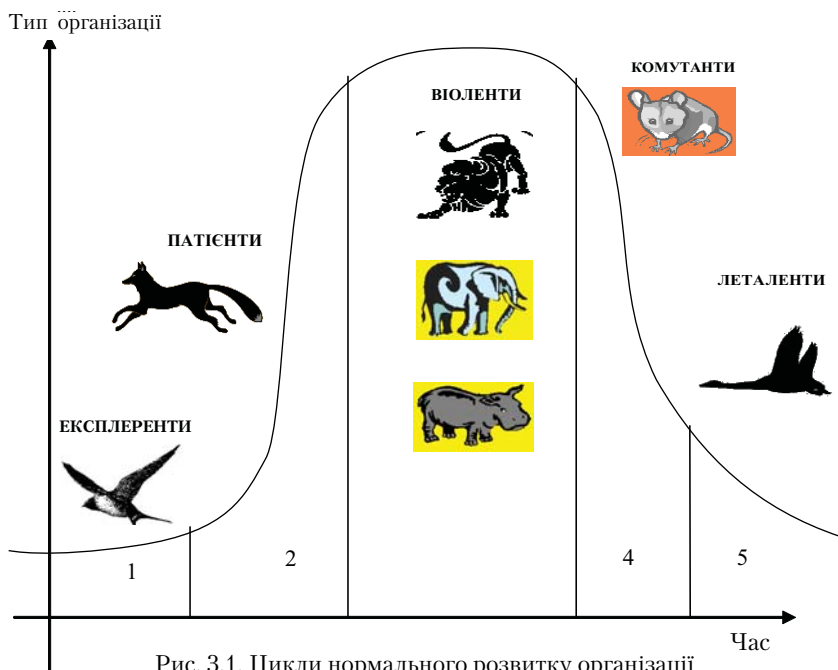


Рис. 3.1. Цикли нормального розвитку організації

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 йти на компроміс.
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 на інтелектуальну власність.



2-й етап – пацієнтний

Фірма вступає в цей етап за успішного розвитку подій: вона зростає, збільшується чисельність персоналу, відбувається перебудова структури, диференціація функцій управління, підвищується ефективність діяльності. Це етап захоплення визначеного сегменту ринку, зміцнення ринкових позицій, розробки конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні фірмою. Водночас, 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

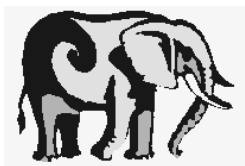
1. Наявність нових товарів та послуг, перевірених ринком.
2. Наявність спеціалістів, зацікавлених у поглинанні ринку.
3. Наявність необхідних інвестицій.
4. Перспективи виробництва та збуту продукції.

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 в 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 на інтелектуальну власність.
9. Недостатнє технічне оснащення.



3-й етап — віолентний

В цей період організація досягає зрілого і стійкого стану на ринку. Конкурентноздатність її висока, вона почуває себе впевнено.

Ці фірми з силовою стратегією, працюють у великому бізнесі, характеризуються високим рівнем освоєної технології, масовим випуском продукції. Розрізняють національні, інтернаціональні та де-структуролвані віоленти.

Умови створення

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

Фактори розвитку

1. Наявність колективу, працюючого над іміджем компанії.
2. Висока якість кадрів.
3. Фінансова стійкість.
4. Високе технічне оснащення.
5. Стабільна номенклатура продукції.
6. Єдність наукових та виробничих процесів.
7. Великий прибуток.
8. Конкурентноздатність продукції.
9. Високе соціальне забезпечення.

Фактори кризи

1. Наявність протиріч в 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. Малодинамічні наукові структури.



4-й етап — комутантний. Це 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

міцні конкуренти займають ринковий простір і є більш ефективними.

Ці фірми здійснюють середній і малий бізнес, орієнтований на задоволення конкретних регіональних потреб, індивідуалізований підхід до клієнтів та використовують досягнення фірм-віолентів.

Комутанти працюють на етапі падіння 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. Конкурентноздатність продукції.
5. Низка 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. Нemoжливість поліпшувати якість продукції.
9. Малодинамічні наукові структури.

5-й етап – леталентний



Характеризується деструктуризацією фірми, закінченням існування її в попередньому вигляді. Фірми розпадаються через неможливість їх ефективного функціонування, або відбувається диверсифікація з повною зміною профілю дії 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. Скібський розрізняє певні недоліки, загрози для функціонування підприємства, а також переваги, можливості для його успішного розвитку, залежно від стадії ЖЦП (табл. 3.1) [4, С. 196].

Таблиця 3.1

Позитивні та негативні характеристики підприємств залежно від стадії ЖЦП

Стадія створення	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none">• вибір актуального напрямку діяльності;• ініціативність, креативність засновників	<ul style="list-style-type: none">• 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:
<ul style="list-style-type: none">• зростання обсягів продажу та прибутків;• високі капітальні вкладення;• диференціація та диверсифікація діяльності;• мобільність, цілеспрямованість, ризикованість працівників;• зростаюча конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none">• надто швидке розширення, перевиробництво;• велика частка позикового капіталу;• криза координації, управління та контролю
Стадія «стійкої» зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none">• стабільні прибутки;• діяльність диверсифікована та диференційована;• високий імідж і престиж;• компетентні працівники;• стійка конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none">• переоцінка успіхів і можливостей• криза контролю, інновацій

Стадія «паразитичної» зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • набутий імідж; • наявна прибутковість 	<ul style="list-style-type: none"> • сповільнення та припинення зростання продажів і прибутків; • відхилення від головної мети, розвиток напрямків діяльності, що переслідують позаекономічні цілі; • сповільнення та припинення процесів модернізації продукції, інвестування у нові напрямки діяльності; • відносна конкурентоспроможність; • недостатньо відпрацьоване керівництво; • криза бюрократизації
Стадія занепаду	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація; • злиття 	<ul style="list-style-type: none"> • нерентабельна, збиткова діяльність; • 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 виключено виникнення порушення його життєдіяльності, що називають *кризовим явищем*. А значне і тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи до використання механізмів внутрішньої саморегуляції вважають *кризовим станом*. В 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 до поставленої стратегічної мети і завдань підприємства;

L_2 — параметри, які характеризують фінансову рівновагу, тобто здатність до генерації грошових надходжень в обсягах 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 позичкового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позичкових коштів;

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

Фахівці з атикризового 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. Криза розрахунку за боргами;

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

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 призводить до порушення цих параметрів. Кризові явища, які виникають у процесі функціонування підприємства, можуть охоплювати всі «параметри життєздатності», тоді такий стан визначається як системна криза. Якщо вони виникають в межах окремих елементів і внаслідок 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 у рух. Механізм вбудований у загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце цього механізму в господарській системі.

За абстрактними визначеннями механізм управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона пред-

ставлена комплексом взаємодоповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії [4].

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

При формуванні механізму управління, на думку фахівців, доцільно застосовувати такі *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 Власенко В. А., який, узагальнивши визначення, що приводяться багатьма науковцями, і враховуючи основні елементи структури, дає таке 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 плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

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

матеріальних ресурсів або потенціалу системи управління підприємства [8].

Водночас, слід зазначити, що вірно 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 цілі.

Доцільно розглянути запропоновану російськими вченими *інтегральну класифікацію методів*, які поділені на чотири класи, і покладені 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 функції менеджменту *планування*:
 - а) метод екстраполяції;
 - б) метод регресійного аналізу;
 - в) метод побудови сценаріїв;
 - г) метод факторного аналізу;
 - д) метод формування дерева проблем.
 - 2) для здійснення функції менеджменту *мотивація*:
 - а) методи преміювання оплати праці;
 - б) підвищення у посаді;
 - в) навчання;
 - г) участь у прибутках.
 - 3) для здійснення функції менеджменту *контроль*:
 - а) методи бухгалтерського обліку;

- б) методи статистичного обліку;
 - в) методи оперативно-виробничого контролю.
- 4) для здійснення функції менеджменту *організація*:
- а) організаційно-адміністративні методи — це методи, які ґрунтуються на волі і авторитеті керівника та 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 і процесів в інтересах суспільства і особистості.

Таким чином, знання теоретичних основ формування механізму управління та правильний вибір методів та 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 у системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й незавжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. 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, з пошуком та займанням 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 порівнянню зі зміною управлінського потенціалу, зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії — короточасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність — це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, плану-

вання та прогнозування. Головна мета організації в цей період — забезпечення швидкого зростання і, зазвичай, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат внаслідок дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість — розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, 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 активно зароджується бюрократизм у системі управління. Розрізняють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості — це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

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

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

Таблиця 3.2.

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

Інформаційне джерело	Характеристика
Л. І. Абалкін	Спосіб організації суспільного виробництва з властивими йому формами і методами, економічними стимулами і правовими нормами
О. В. Козлова	Відповідний до кожної історичної епохи спосіб організації виробництва із 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 управління, від яких залежить сприйняття впливу. Сукупність важелів впливу, що дозволяють узгоджувати діяльність людей. Важелями впливу є 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. і забезпечення функціонування керуючої підсистеми, орієнтованої на досягнення цілей системи
Л. С. Зеленцова	Конкретне сполучення відносин, форм, методів і засобів, що забезпечують функціонування виробничо-економічної системи

Продовження таблиці 3.2.

Г. С. Сеялова	Сукупність засобів впливу для упорядкування статистики і динаміки при взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. Сукупність організаційних та економічних засобів впливу суб'єкту управління на керовану підсистему з метою досягнення бажаних станів об'єкту управління завдяки прийняттю управлінських рішень, що забезпечують поєднання статистики і динаміки
В. М. Іванов, В. І. Патрушев	Спосіб організації управління суспільним розвитком, за якого взаємопов'язані методи, засоби і принципи управління, що і забезпечує ефективну реалізацію цілей управління
В. І. Мухін	Сукупність дій суб'єкта та об'єкта управління, що забезпечують виконання процесу управління
К. А. Раїцький	Сукупність форм, методів і інструментів управління економічними процесами, за допомогою яких відбувається вплив на його 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 його ефективне функціонування
В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьковський	Сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних загальною ціллю (доцільна сукупність), завдяки яким здійснюється ув'язка та узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи

ТИПОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ

1. Залежно від обраних засобів розрізняють такі типи управління:

- а) командно-адміністративне;
- б) економічне;
- в) соціально-економічне;
- г) технократичне управління

6) за пріоритетом в організації:

- а) функціонально-виробниче управління;
- б) управління за результатами;
- в) стратегічне управління;
- г) програмно-цільове

2) від ролі ринку в здійсненні управління:

- а) планово-директивне;
- б) маркетинг;
- в) цільове управління;
- г) проблемно-орієнтоване

7) за ступенем розвиненості мотиваційної діяльності:

- а) адміністративний менеджмент;
- б) мотиваційний менеджмент з обмеженою областю мотивації;
- в) мотиваційний менеджмент системної мотивації;
- г) антимотиваційний менеджмент

3) за ступенем організаційної жорсткості:

- а) регламентне управління;
- б) нормативне управління;
- в) соціально регульоване

8) за мірою кризи:

- а) управління, що підвищує імовірність кризи;
- б) управління в зоні безпеки кризи;
- в) антикризове управління;
- г) управління стабілізацією

4) за критерієм розподілу повноважень:

- а) високоцентралізоване;
- б) децентралізоване;
- в) гнучкий розподіл повноважень

9) за особливостями об'єкта управління:

- а) управління комплексом;
- б) управління диверсифікованою фірмою;
- в) управління проектом;
- г) управління підприємством

5) за критерієм «особистий фактор в управлінні і роль менеджера»:

- а) авторитарне;
- б) колегіальне;
- в) корпоративне;
- г) ліберальне

10) за мірою науковості:

- а) політизоване управління;
- б) науково-концептуальне;
- в) емпіричне управління;
- г) прагматичне

Рисунок 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. Антикризоровий менеджмент : навч. 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 ПУСКУ.
7. Варналій З. С. Мале підприємництво:основи теорії і практики. — К : «нання 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». — Х. : 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. — Т. : ПВНЗ «Інститут економіки і підприємництва», 2008. — Вип. 3 (18). — С. 72—82.

10. 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.
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. — І. : 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 ПУСКУ.
15. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : Навч. посібник / Мартиненко В. П. — К., 2006.
16. 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.
17. 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.
18. 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 СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЬ № 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 ситуації, соціально-психологічні аспекти діагностики ситуацій, симптоми, причини та наслідки виникнення ситуації банкрутства підприємства, види криз на підприємстві, види ситуацій банкрутства підприємства.

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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».

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

Процес діагностики — це багаторазовий акт, який здійснюється у часі та просторі і відображується через етапи якісної і кількісної ідентифікації. Тобто, при визначенні етапів діагностики слід вирізняти два етапи: 1) встановлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів; 2) виявлення відмін діагностованого об'єкта від об'єктів його класу шляхом порівняння фактичних параметрів з базовими. В процесі проведення діагностики ситуацій використовують визначені методи. Серед них розрізняють 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 закордонних фахівців з цього питання.

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

Є сенс ознайомитися з підходами до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства та провести аналіз стану показників ділової та економічної активності залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Провідним 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 підкоряється законам і закономірностям, у тому числі закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної сис-

теми. Тому вона перебуває в стані певного відношення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли розвитку. Якщо економіка країни перебуває в стані системної кризи, то ця обставина не може не відбитися на стані окремої організації, хоча характер цього відображення може бути різним (у тому числі і позитивним). Усе залежить від виду діяльності, галузевої належності, форми власності, розміру організації, її економічного і ресурсного потенціалу, внутрішнього психологічного клімату тощо.

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

Симптоми виявляються, зазвичай, у показниках діяльності підприємства і, що особливо важливо, у тенденціях їхньої зміни. Так, наприклад, аналіз показників фондовіддачі, продуктивності, ефективності, фінансового стану може характеризувати настання проблемної ситуації. Крім того, насторожуючими симптомами можуть бути: зростання плинності персоналу, падіння виробничої дисципліни, незадоволеність працею, конфліктність у колективі, неоднорозові кадрові ротації.

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

Симптоми не завжди відбивають небезпеку кризи. Причини нерідко глибше зовнішнього прояву кризових ознак. *Симптом* — 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.

Під *фактором* у такому випадку варто 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 в цьому випадку може бути низька кваліфікація персоналу і (чи) його велика плинність [1, с. 17–18].

Таким чином, з метою запобігання та попередження проблемних ситуацій слід вчасно проводити діагностику ситуацій і встановлювати точний діагноз. На основі узагальнення праць вчених ми дійшли висновку, що в загальному розумінні *діагностика* — це виявлення стану об'єкта, предмета 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 їх діяльності), що має за мету встановлення діагнозу об'єкта дослідження і підготовка інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також створення аналітичного підґрунтя для розв'язання проблеми. Конкретний висновок про стан об'єкта дослідження на певний період часу називають діагнозом.

Діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, що мають місце в процесі життєдіяльності певної системи, який відбувається після виявлення проблеми внаслідок 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].

Проведена своєчасна діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для обґрунтування антикризових заходів та формування ситуаційної програми підприємства.

2. ПРОЦЕС ТА ВИДИ ДІАГНОСТИКИ, МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Процес діагностики є дослідницьким, пошуковим та пізнавальним процесом. Мета, завдання та вимоги, що висувуються до процесу діагностування є реальними, якщо всі дослідження плануються організуються та контролюються відповідно до логіки діагнозу.

Розрізняють два етапи процесу діагностики:

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

Другий етап — кількісна ідентифікація об'єкта — виявлення відмін діагностуємого об'єкта від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими, тобто системою критеріїв, які здатні адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з врахуванням факторів, які впливають на нього.

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

Як вже згадувалося, діагностика – це дослідницький процес, на який автоматично переносяться і всі вимоги, що висувуються до будь-якого дослідження. Тобто, ефективна діагностика вимагає застосування певних принципів, які висувуються до проведення 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'єкта дослідження і поділяються на чотири групи:

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

Процес діагностики дуже різноманітний і передбачає такі 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 таких 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 напрямками його діяльності [3, С. 96–97]

Крім того, зазначають, що *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, яких припускаються під час її проведення. Дослідження наробок німецьких вчених з цього питання дозволило виокремити основні найбільш розповсюджені помилки, що виникають у процесі діагностики. Так, розрізняють 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 зборі даних;
- б) помилки у процесі визначення діагнозу;
- в) помилки при формуванні відношення.

Врахування 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 засобів. 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 з можливих результатів його економічної неспроможності, коли вичерпані інші можливі шляхи поліпшення його 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 варто шукати в неможливості 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 і банкрутства.

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

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

- 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 ставлення до інших;
- міжнародна конкуренція, при якій закордонні фірми в одних випадках виграють за рахунок дешевої сировини, а в інших — за рахунок зроблених технологій;
- наслідки економічного спаду, інфляції;
- різке зменшення державного замовлення й ін.

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

- напрямки і принципи її діяльності;
- ресурси і їхнє використання;
- якість і рівень використання маркетингу;
- виникнення збитків підприємства в зв'язку з незадовільною організацією роботи з ринком, неконкурентоспроможністю товарів, несвоєчасним відновленням асортименту товарної продукції;
- різке підвищення рівня витрат виробництва і збуту товарів у зв'язку з нераціональною структурою управління, численністю штату керування, застосуванням дорогих технологій, засобів і предметів праці і т.д.;
- зниження рівня культури виробництва і культури підприємства загалом, у т. ч. кваліфікацію персоналу, технічний рівень виробництва, взаємини в колективі, його впевненість в ефективній роботі;
- відсутність стимулів у праці в персоналі підприємства й ін.

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

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

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

- різке зменшення грошей на рахунках (збільшення грошей також може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);
- збільшення дебіторської заборгованості (різке її зниження також свідчить про ускладнення зі збутом, якщо супроводжується ростом запасів готової продукції);
- старіння дебіторських рахунків;
- порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості; збільшення кредиторської заборгованості (різке її зниження за наявності грошей на рахунках також свідчить про зниження обсягів діяльності);
- зниження обсягів продажів (несприятливим може виявитися і різке збільшення обсягів продажів, тому що в цьому випадку банкрутство може настати внаслідок подальшого порушення балансу боргів, якщо піде непередбачене збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання 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:

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

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 відповідно до сформованих на ринку умов 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 сплачувати свої борги.

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

Сучасна практика господарювання вітчизняних підприємств дозволила вирізнити такі *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 подальшою ліквідацією підприємства;
 - банкрутство як засіб оновлення бізнесу.
- 4) *Залежно від визнання факту банкрутства:*
 - юридичне (постанова суду);
 - економічне (висновок експертів).

На основі аналізу літературних джерел нами виокремлено три основних підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрут-

ства підприємства, які найбільш активно застосовують 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 комутантному етапах розвитку; г) показники рентабельності капіталу (на віолентному та леталентному етапах), а показники рентабельності продукції — на віолентному, комутантному та леталентному етапах 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;
- симптом;
- наслідки;
- бізнес діагностика;
- фактор.

ДОВІДКОВА ІНФОМАЦІЯ

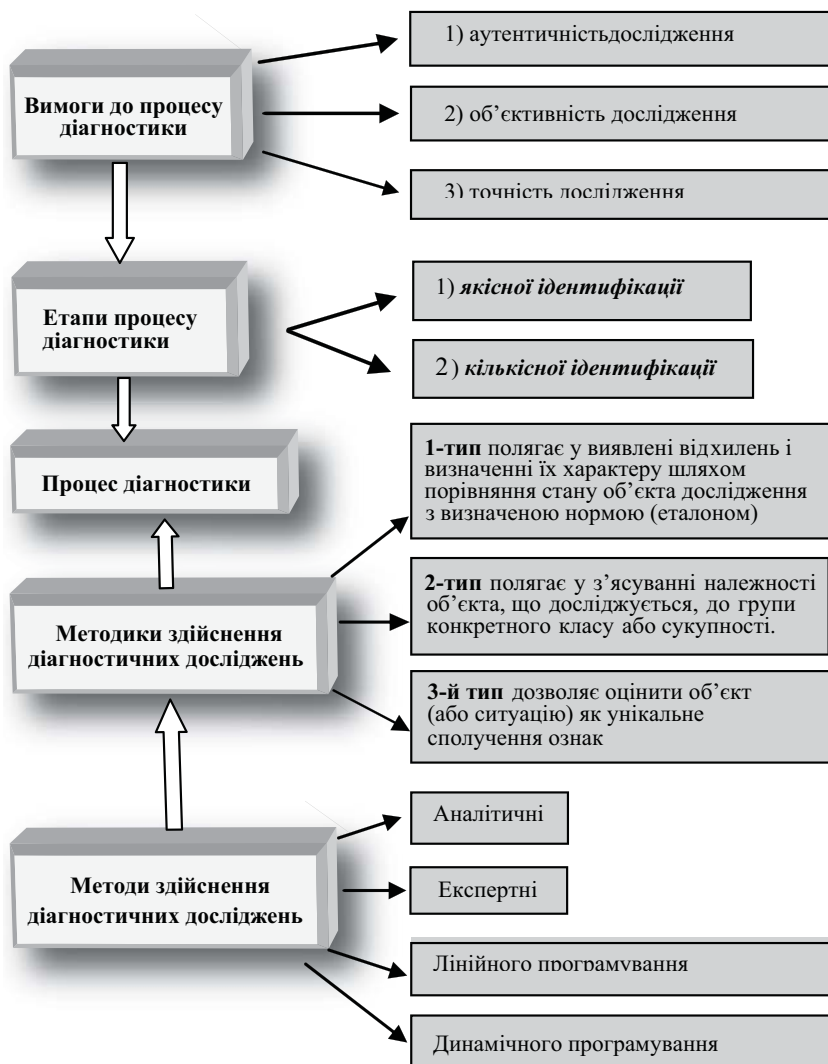


Рисунок 4.1. Методичні аспекти здійснення діагностики

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Рисунок 4.2. Сутність економічної діагностики

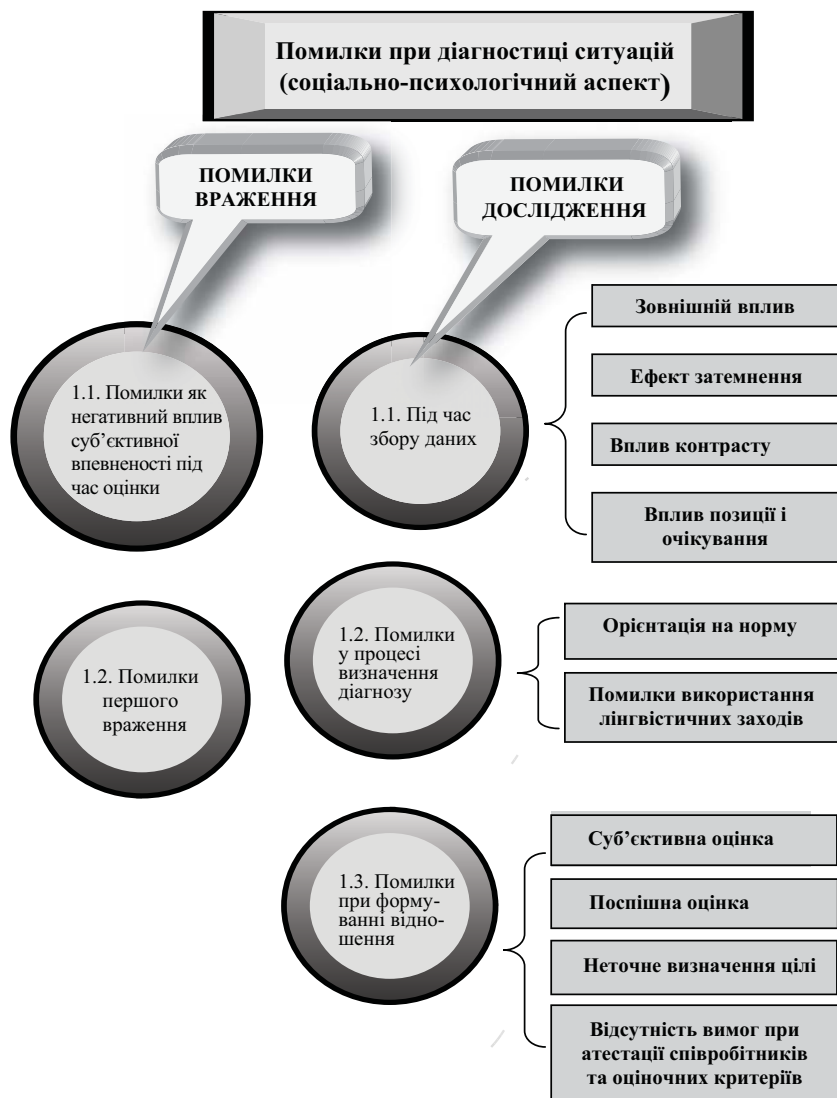


Рисунок 4.3. Помилки при діагностиці ситуацій
(соціально-психологічний аспект)

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-екоп.ун-т, 2001. — 580 с.
4. Скібіцький О. М. Антикризівий менеджмент : навч. 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 ПУСКУ.
7. Антикризисное управление : Модульная програма 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 ПУСКУ.
9. 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.

10. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Электрон. ресурс] : учеб. пособие / коллект. автор / под ред. Кузнецова, Ю. В., Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66–68
11. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина М. Тандем, 1999. — 432 с.
12. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапуста. — I. Изд-е 3-е, испр. й доп. М. : ИНФРА–М, 1998. — 784 с.
13. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : учеб. пособие / коллект. автор / Ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов, С. И., и др. — Р.-н-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. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 240 с.
16. Управление организацией : учебник / под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцев, Н. А. Соломатина. — 2-е изд., переработанное. — М. : ИНФРА–М, 1998. — 669 с.
17. Хіт 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. Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. — М. : Интерэксперт, 1994. — 160 с. (Практикум делового человека).

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 5

Тема лекції № 5: Державне регулювання кризових ситуацій

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЬ № 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 ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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, системну кризу 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: вірно застосовувати індикатори ефективності системи банкрутства, обирати необхідний вид державного регулювання кризових ситуацій, шляхи та заходи їх подолання.

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) виробництво;
- г) перерозподіл доходу.

При констатації функцій державного регулювання кризовими ситуаціями слід особливу увагу звернути на створення механізмів розв'язання економічних, соціальних та політичних протиріч, що ідентифікується з інститутом 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, дослідивши 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 «державної влади» та «органів державної влади». Органи влади та посадові особи користуються певною сумою влади і пускають її в обіг.

Доцільним є дослідження найбільш важливих джерел і ресурсів влади:

- 1) традиції, міфи, що уособлюють носія влади на землі;
- 2) авторитет, престиж, харизми;
- 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 в 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 У РЕГУЛЮВАННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

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

Ознаки прояву цієї кризи можуть бути визначені в такий спосіб:

- тривалий, прихований чи явний параліч державної влади;
- повна втрата державними структурами можливостей, потенціалу керуючого 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 зuboжіння значної частини населення;
- різке падіння рівня життя, руйнування звичного способу життя людей, що втратили роботу, 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 загальнозначущих і перспективних цілей. У загальному випадку більшість дій держави є обмежувочими (заборонними, контролюючими

ми), вони не допомагають і не підтримують приватний сектор. Зазвичай, у цьому випадку розглядається три групи поглядів на правильну роль держави в економіці [1].

1. *Невтручання*. При цій точці зору очолює попит та пропозиція, за якої рушійною силою розвитку є індивідуальна ініціатива. Правильна роль держави бачиться в тім, щоб менше заважати. У кращому випадку вона обмежується створенням правового обмеження ринкових відносин, створенням і охороною порядку і стабільності, в умовах яких приватні конкуруючі підприємства можуть вільно займатися своєю діяльністю. Типовим представником такого погляду є США.
2. *Радикальна точка зору*. Вона ґрунтується на аналізі капіталістичної системи К. Маркса. Відповідно до цієї точки зору в капіталістичній системі політична й економічна влада належить приватним власникам засобів виробництва, і тому неминуче існує нерівність у доходах, добробуті і владі. Нерівність неминуче призведе до конфлікту і катастрофи капіталістичної системи, що замінюється соціалістичною. При цьому радикали не стверджують, що держава повинна керувати і контролювати приватну ринкову систему, вони впевнені в її загибелі.
3. *Реформістська (прагматична) точка зору*. На думку реформістів, ринок час від часу випробовує різного роду шоки, тоді втручання держави деякою мірою цілком доцільно. Принаймні, такі сфери, як умови виробничої діяльності і безпеки, якість продовольчих товарів, стан навколишнього середовища, транспортні комунікації, давно перебувають в країнах капіталістичної економіки під контролем держави. Роль держави і розглянуті пов'язані з нею соціальні компоненти, звичайно ж, не є єдиним чинником макросередовища, що впливає на діяльність підприємства. Ми дещо докладно зупинилися на цьому феномені, тому що зазвичай йому мало приділяють уваги в навчальній літературі, хоча він є найважливішим із усіх факторів середовища, найбільш характерних для умов України в перехідний період економіки.

Водночас державне втручання в економіку на цьому етапі є очевидним і необхідним.

У сучасних умовах акцент із короткострокових розрізнених заходів впливу на окремі елементи господарського механізму країни повинен переміщуватися на створення комплексних програм, які

включають використання всіх можливих важелів. На рівні держави ними можуть виступати програми з адміністративного, податково-бюджетного, кредитно-грошового, інвестиційного й інноваційного регулювання діяльності підприємств.

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

Йдеться про те, що існуюча система оподаткування могутнім пресом тисне на чесного підприємця, не дає йому можливості розвиватися, з одного боку, і змушує деякі підприємства йти в «тінь» з метою виживання — з іншого. Неоднакові стартові можливості значною мірою позначаються на виживанні підприємств, а значні прямі податки, особливо податки на прибуток, зменшують їх 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 виникнення тенденції небезпеки, яка загрожує соціальній стабільності і безпеці країни;
- 2) постійний державний моніторинг і аналіз наслідків рішень, що приймаються владою;
- 3) своєчасне виявлення паростків нового та заохочення розвитку інституціональних форм, адекватних часу;
- 4) створення правової системи і законодавчої бази та ефективних механізмів виконання цих заходів;
- 5) державний і суспільний контроль за владою;
- 6) формування механізмів, що забезпечують розв'язання соціальних протиріч, підтримку економічної безпеки, політичної стабільності.

Отже, з'ясувавши 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 теорією регуляції кризи класифікують таким чином:

- *криза як результат зовнішнього шоку* — тобто ситуації, коли економічний розвиток заблокований через недостачу ресурсів, що пов'язано з природними або економічними катастрофами;
- *циклічна криза* — ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічної системи, що повторюється через певний час;
- *структурна криза* — ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входять у протиріччя із способом розвитку;
- *криза системи регуляції* — ситуація, коли механізми, що пов'язані з існуючою системою регуляції, неспроможні змінити кон'юктурні процеси;
- *криза способу виробництва* — ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення протиріччя в найважливіших інституційних формах, що визначають режим накопичення.

Виокремлюють такі види державного регулювання кризових ситуацій [5]:

- 1 вид — нормативно-законодавча діяльність.
- 2 вид — управління виробництвом.
- 3 вид — перерозподіл доходу (ефективне розміщення доходів держави для задоволення інтересів членів суспільства).
- 4 вид — 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 не достатньо для успішного проведення санації, то в деяких випадках може бути прийняте рішення про надання державної фінансової підтримки. 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 ресурсоощадних і екологічно безпечних технологій;
- експорт конкурентоспроможної продукції;
- заміна імпоротної продукції, сировини, матеріалів вітчизняними;
- вирішення проблем енергозбереження;
- 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 внаслідок стихійних лих перевищують суми відрахувань, передбачених законодавством про обов'язкове страхування;
- для покриття збитків конкретним підприємствам у випадку, якщо чинним законодавством встановлені умови господарювання, за яких не забезпечується покриття витрат на виробництво товарів, що можуть 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 справляє негативний побічний ефект на макро- і мікрорівнях.

Аналіз ефективності використання державної кредитної підтримки на поворотній основі свідчить, що отримані кошти спрямовуються на поточні потреби, а не на збільшення виробництва і проведення санаційних заходів. Тому існує проблема своєчасного погашення підприємствами отриманих кредитів. Крім цього, внаслідок 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 випадку одержання на конкурсній основі централізованих кредитних ресурсів для подальшого їх перепродажу виробничим структурам, яким необхідна кредитна підтримка.

Децентралізований рівень — це відносини між комерційними банками й 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 із 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 ряд інших, 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. Прикладом надання фіскальної санаційної підтримки підприємствам є Закон України «Про списання і реструктуризацію податкових зобов'язань платникам податків».

Списанню й реструктуризації підлягає заборгованість по податку на додану вартість, податку на прибуток, податку на землю й ін.

На сьогодні 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 щодо реорганізації та санації неплатоспроможних підприємств;

- методологічне забезпечення рішення 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 і зарубіжних інвесторів, спрямованих 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, до якого 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 і 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 до сфери 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 підприємства. Загалом найбільш економічно раціональним вважається надання гарантій і різних форм підтримки фіскального характеру.

3. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ

Сучасні провідні фахівці з антикризового управління зазначають, що державне регулювання кризовими явищами (ДРКЯ) — це заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру,

що здійснюється 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 є сукупністю 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 і зміцнення існуючого ладу всередині країни та закордоном, адаптація його до умов, що змінюються.

Об'єктами ДРКЯ є:

- економічний цикл — ДРКЯ під час криз й 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, між 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 й стратегічне регулювання платіжного балансу шляхом впливу на експорт, рух капіталу, підвищення і зниження курсів національних валют;
- ціни — ДРКЯ, формуючи ціни, впливає на структуру господарства, умови капіталовкладень, стійкість національної валюти, соціальну атмосферу.

Водночас динаміка й структура цін відображає стан економіки тощо.

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

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

Методи (інструменти) державного регулювання кризовими явищами:

- *адміністративні* — ґрунтуються на силі державної влади і не пов'язані із залученням додаткових фінансових витрат, наприклад, видача ліцензій на здійснення визначеного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;
- *економічні* — засоби грошово-кредитної політики та податково-бюджетної політики.

Основні засоби *грошово-кредитної політики*:

- регулювання дисконтної ставки, проведене центральним 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 грошовому ринку.

Пряме державне господарське регулювання здійснюється засобами податково-бюджетної політики через доходи й витрати центрального уряду і 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. Головним чином державне регулювання податків залежить від вибору податкової системи, рівня податкових ставок, видів і розмірів податкових пільг. Таким чином, задача державних бюджетних органів полягає в тому, щоб створити податковий механізм, який впливав би на комерційну діяльність юридичних і фізичних осіб.

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

Слід зазначити, що державне регулювання значно підсилюється 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 склав для енергетики, машинобудування і хімічної промисловості 30–58 %, економічний механізм характеризувався прямим державним керуванням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів обертання, ціноутворення, політики прибутків. В цей час зусилля держави спрямовані на створення умов для ринкової конкуренції, приймаються закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної потужності, про реорганізацію фірм, про приватні підприємницькі організації, а також проводиться політика демонополізації економіки. І лише після досягнення стійких позитивних змін у цьому напрямку поетапно скасовується державне регулювання цін [3, с.69].

Отже, досвід антикризового регулювання, накопичений західними країнами, є сенс використовувати для вирішення завдань вітчизняної економіки, враховуючи принципово інші умови господарювання.

Ключові слова:

- державне антикризове регулювання;
- державне регулювання кризовими явищами (ДРКЯ);
- загальна системна криза;
- криза системи регуляції;
- криза способу виробництва;
- механізм ДРКЯ;
- суб'єкти ДРКЯ;
- структурна криза;
- циклічна криза.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ



Рисунок 5.1. Принципи активної промислової політики

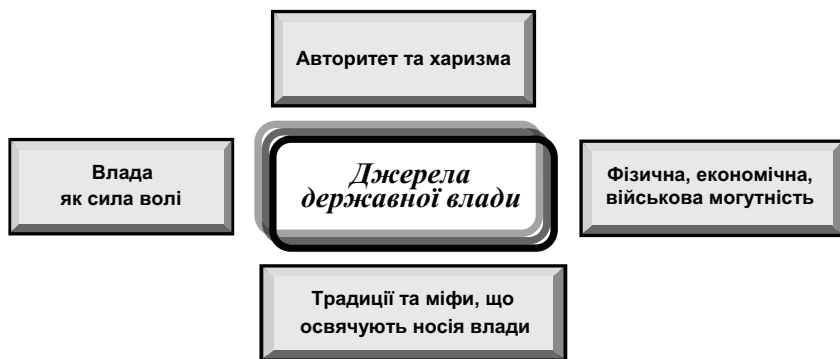


Рисунок.5.2. Джерела державної влади



Рисунок 5.3. Основні напрями соціальної політики держави

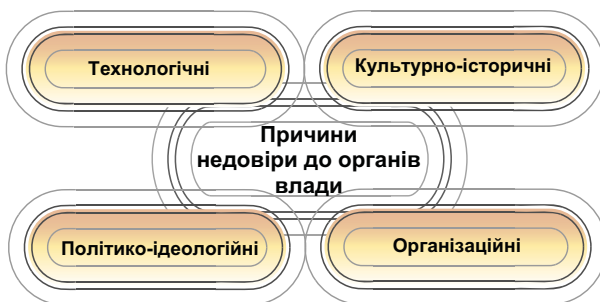


Рисунок 5.4. Причини недовіри до органів влади

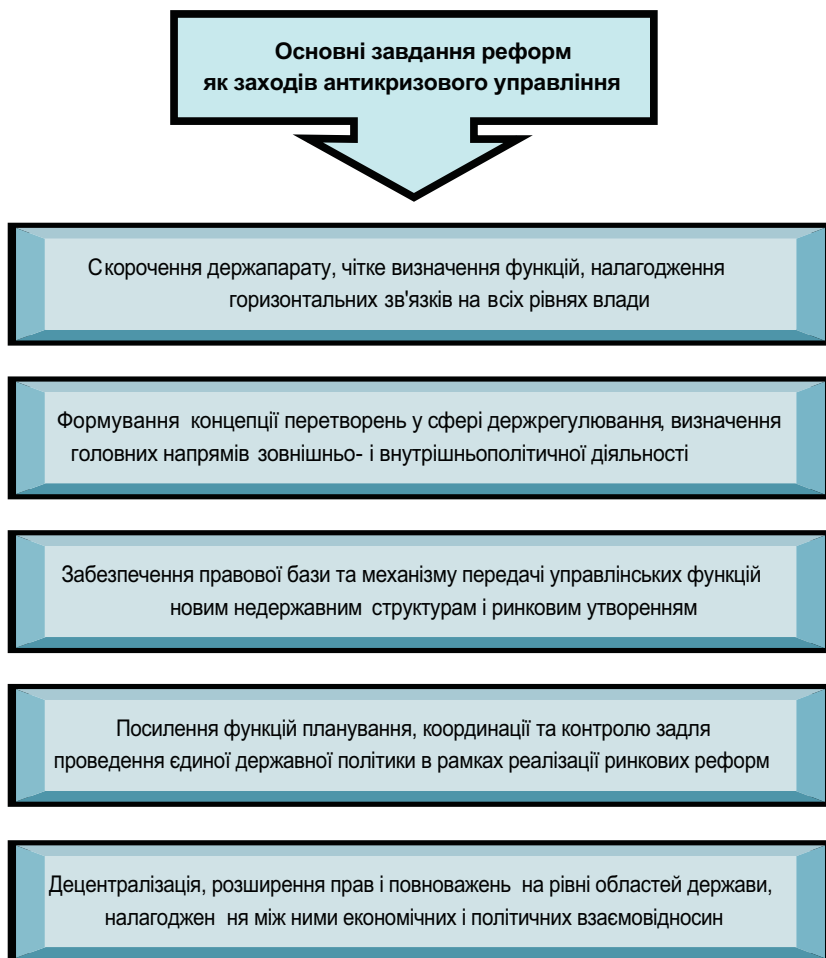


Рисунок 5.5. Основні завдання реформ як заходів антикризового управління

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 : навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
3. Скібіцький О. М. Антикризоровий менеджмент : навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009 — 568 с.
4. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник/С. Я. Салиги та ін. — 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 ПУСКУ.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
8. Антикризисное управление : модульная програма 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 ПУСКУ.
11. Справочник кризисного управляющего / под ред. Уткина М. : Тандем, 1999. — 432 с.
12. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : учеб. пособие / коллект. автор / ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шилов С. И., и др. — Р.-н-Д., 2001. — С. 411–420.
13. 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.
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. : Тандем. ЗСМОС, 1997. — 400 с.
16. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. — К. : Всеувітто, Наукова думка, 2002 — 566 с.
17. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное 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 умова результативного ситуаційного менеджменту.

ТЕМА 6: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ПРОСЛУХАТИ ЛЕКЦІЮ № 6

Тема лекції № 6: Стратегія і тактика в ситуаційному менеджменті

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТТЬ № 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 ЗА ТЕМОЮ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: 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 заход 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 до поставленої мети, 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 певній 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 і бізнес-плану реструктуризації.

Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску має стати завершальним 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 дань моді, що прийшла із заходу, а об'єктивна життєва необхідність.

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

Підприємство без чіткої і ефективної стратегії — це не бізнес. Для того, щоб організація не тільки виживала, але і займала конкурентні позиції на ринку, менеджерам необхідно звертати велику 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 стратегії та тактики управління взагалі. *Стратегія управління* — це напрямок розвитку організації відповідно до 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 цьому випадку застосовують категорії *стратегія* і *тактика антикризового керування*, метою якого бачать розробку і першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, що призводять до кризового стану. Тобто, керування поєднує стратегічний і тактичний аспекти. При цьому, суть *стратегічного* керування полягає у застосуванні заходів, що дозволяють запобігти настанню кризи, а *тактичне* керування має на меті розробку і реалізацію заходів для виведення фірми з кризового стану[4].

Водночас, в окремих інтернет-джерелах зустрічається словосполучення «*ситуаційна стратегія*», під яким розуміють модель поведінки соціально-економічної системи, яка створена винятково на основі генералізованої тактики вирішення гостро актуальних виробничих ситуацій. Узагальнення поглядів на цю проблему дає підставу стверджувати, що *ситуаційна стратегія* — це стратегія, що розробляється і реалізується у випадку 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 представлена таким 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 стратегій спонукає керівників постійно думати перспективно;
- вибір стратегій веде до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації чи ліквідації кризи;
- обрана стратегія зобов'язує керівництво підприємства чітко визначити його завдання.

Ситуаційна стратегія буде ефективною, якщо її формування таких відповідатиме конкретній ситуації і наявності *таких 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 такі здібності:
 - готовність реагувати на тенденції, що виникають під дією різноманітних факторів;
 - інтелект і творча жилка, що дають змогу у непередбачених ситуаціях знаходити можливості 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.

Однак, слід зазначити, що ситуаційна стратегія вкрай необхідна сучасним вітчизняним підприємствам, які постійно долають господарські негаразди. Так, причини, через які підприємства стикаються з певними труднощами можна поділити на **2 групи**:

1. *Зовнішні причини*, які не залежать від підприємства чи на які підприємство може впливати незначною мірою:
 - стан національної економіки: уряд, намагаючись згладити наслідки економічної політики, регулює податки, грошові маси, ставки банківського відсотка;
 - політичні фактори: ставлення держави до підприємницької діяльності у заборонній чи обмеженій 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 внаслідок діяльності самого підприємства (цілі і принципи, організація збуту і маркетингу, рівень витрат, виробничий і управлінський потенціал, стимулювання праці тощо) [1].

Загалом, 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 передбаченості) 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 високої міри невизначеності, що передбачає можливість для менеджерів:

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

Д. Томпсон пропонує розглядати формування стратегії підприємства залежно від міри невизначеності умов його життєдіяльності й розрізняє *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 характерно:

- чітке визначення уявлення про цілі, яких 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 натхнення характерно:

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

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

Основна ідея Джона Томпсона полягає в тому, що кожному рівню невизначеності 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

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

Санация — це система заходів, передбачених процедурою проведення 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 і зміною організації та 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 санации, якщо це передбачено планом санации, 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 в цей процес;
- 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 є послідовною реалізацією 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 занадто затягується, що вже призвело до серйозних наслідків не тільки для окремих підприємств, а й для української економіки загалом. Тому необхідно на державному рівні вжити заходів для стимулювання проведення реструктуризації і створити передумови для її ефективної реалізації. Як першочергові мають бути здійснені

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 фінансові кошти, а й використовувати багатий досвід.

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

Злиття. Така форма санації здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством. У результаті такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій самостійний юридичний статус. Розрізняють такі види злиття:

- *горизонтальне*, у процесі якого поєднуються підприємства однієї галузі;
- *вертикальне*, що поєднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);
- *конгломератне*, у процесі якого поєднуються 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 компонента 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 з форм інвестицій — придбання цілісного майнового комплексу чи основної частини його активів). Для санатора ефект поглинання також пов'язаний із синергізмом. Підприємство, яке санується, 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 ініціативою 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 є 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 санірованого підприємства. Принципово така форма санації може бути використана і для підприємств недержавних форм власності.

Приватизація. У цій формі саніруються державні підприємства. На сьогодні вона набула значного розвитку. Умови й форми приватизації державних підприємств регулюються системою законодавчих актів.

Перепрофілювання виробництва. Ця форма передбачає оцінювання конкурентоспроможності продукції санірованого підприємства 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). За цієї форми 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.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

Таблиця 6.1.

Узагальнення підходів до трактування категорії «реструктуризація»

Автор	Тлумачення
М. Д. Аїстова	це радикальна зміна структури господарської організації (кадрів, активів, структури, власності, фінансів тощо)
Л. Водачек	це сукупність комплексних і взаємопов'язаних змін структур, що забезпечують функціонування підприємства загалом.
В. Ф Шапіро	процес приведення комплексної оптимізації системи функціонування підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища, підходів до управління, методології управління якістю і реінжиніринга бізнес-процесів
К. Кордан, Т. Фолмен і М. Ванденборт	активний процес зміни системи управління від існуючого статусу-кво, який буде не тільки «затягуванням поясу» в організації або звичайним покращенням активів, а й забезпечуватиме кращу працю та виготовлення сучасної продукції
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-ХІІ	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 державного майна, Наказ «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств» від 21.08.2000 № 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.

Продовження таблиці 6.1.

Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, Наказ «Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій» від 02.06.1997 № 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
О. Г. Мендрул	перебудова підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснюється шляхом змін у використанні ресурсів і напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства
О. І. Копилук, А. М. Штангерт	структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій), яка полягає у створення 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
Всесвітньовідома 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.

Продовження таблиці 6.1.

Л. О. Лігоненко	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.
О. О. Терещенко	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 — Х. : ХНЭУ, 2005 — 216 с.
3. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний 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 ПУСКУ.
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 : навчальний 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 ПУСКУ.
 11. 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.
 12. Скібіцький О. М. Антикризівий менеджмент : навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, **2009** — 568 с.
 13. Справочник кризисного управляющего/ под ред. Уткина М. — Тан-дем, 1999. — 432 с.
 14. 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.
 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. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників : пер. з англ. — К. : Всеувиitto, Наукова думка, 2002 —566 с.
 19. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное пособие. — К. : МАУП, 2000. — 208 с.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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-тайкер

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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 характеристику бізнес-процесів, зміст та особливості реінжинірингу бізнес-процесів, основні принципи, умови та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів, ризик-тайкерство;

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 є процесом, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природні закономірності: цілевстановлення, оцінку 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'єкта і об'єкта управління, конкурентні обставини, досвід і компетенцію менеджера та персоналу управління. Відповідно до цього, процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, використання 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 в ситуаційному менеджменті — розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень слід розглядати залежно від різноманітних факторів: категорії проблем (стандартні, типові, евристичні); умов використання (квазистабільні, 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 застосовування закордонного досвіду методики розробки та реалізації управлінських рішень в умовах невизначенності.

Крім того, доцільно ознайомитися з поняттям реінжинірингу господарського розвитку підприємств, з'ясувавши сутність та характеристики 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 АЛГОРИТМА 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-

шення (УР) в певній ситуації. Тобто, побудова процесу управління за критеріями раціональності, економії часу та ресурсів, максимального ефекту правомірно має 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 досліdну аналітичну та соціально-організаційну діяльність.

Слід виділити ознаки, що характеризують технологію ситуаційного менеджменту:

- 1). дефіцит часу;
- 2). конфліктність інтересів;
- 3). висока міра невизначеності та ризику;
- 4). тиск зовнішнього середовища;
- 5). зниження рівня управляємості та конкурентноздатності;
- 6). порушення балансу влади.

Задля успішного здійснення технології ситуаційного менеджменту доцільно дотримуватися умови керованості:

Умова керованості, що враховує час циклу управління:

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

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

$t_{np.p.}$ — час на ухвалення 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 керування можна подати у вигляді восьми блоків [1, с. 178–182]. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їхніх 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 керування створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими

знаннями як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем керування, макроекономіка, мікроекономіка та інших.

Члени спеціалізованої робочої групи повинні також володіти мистецтвом розв'язання проблем у процесах ситуаційного керування і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і 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 керування. Тут передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо ситуаційного керування. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» ситуаційного керування, відбувається перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі проводиться розробка управлінська рішень ситуаційного характеру, що здійснюється, своєю чергою, за кількома етапами. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, 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 керування піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може й стати неможливим.

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

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

У випадку, коли 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 підготовляють нове з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів ситуаційного керування.

У випадку, 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 виконано й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни до кращого, здійснюється перехід до наступного етапу ситуаційного керування.

Блок 7. Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виводу організації з кризової ситуації, що склалася у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться ситуаційна програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання ситуаційної програми, а ситуація кризового становища організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли ситуаційна програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему ситуаційного керування 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 цієї технологічної схеми етапі ситуаційного керування розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології ситуаційного керування. 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 з етапів технології ситуаційного менеджменту є технологія розробки управлінських рішень, яка є трудомістким процесом і має такі етапи:

1. Збір інформації для діагностики ситуації в організації.
2. Проведення структурно-морфологічного аналізу.
3. Визначення доцільності виводу організації з кризи.
4. Визначення ресурсів для досягнення поставленої цілі.
5. Розробка заходів з реалізації поставленої цілі.
6. Перевірка можливості 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, при чому слід обрати конкретний набір правил та процедур;
 - в) евристичні — нові проблеми.
2. *Умови використання:*
 - а) квазестабільні умови — сприятливі;
 - б) екстремальні — умови, коли фахівці мають виявити свої найкращі якості;
 - в) кризові — виникнення небезпечної ситуації.
3. *Міра достатності вихідної або джерельної інформації:*
 - а) недостатня;
 - б) достатня;
 - в) надлишкова.
4. *Міра достовірності вихідної інформації:*
 - а) повністю достовірна;
 - б) псевдо інформація;
 - в) явна недостатня інформація.

5. *Масштаб проблеми:*

- а) глобальні;
- б) локальні;
- в) мікролокальні.

6. *Наявність технічного оснащення в організації:*

- а) відсутнє;
- б) існує в недостатньому обсязі;
- в) існує 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 той факт, що кризи, хоча і не є бажаним атрибутом будь-якого підприємця, за своєю природою — закономірне явище. Вони є зворотним боком однієї медалі, на лицьовому боці якої зображена стабільність. Але це слабка розрада. Кожна розсудлива людина намагається уникнути їх, в крайньому випадку, пом'якшити негативний бік їх впливу.

Зазвичай, кризова ситуація не з'являється миттєво. Таке може відбутися тільки внаслідок аварії чи стихійного лиха.

Кризи виникають внаслідок дій або людей, або природних катастроф — пожежі, повені, землетрусу і т.п.

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

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

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

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

Кризи можуть виглядати як щось таке, що відбувається раптово, але з цього не випливає, що вони непередбачені. До того, як криза розв'яжеться, часто з'являються певні 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, величиною ймовірності і розміром можливих втрат і негативних наслідків для певного бізнесу, а іноді й економіки загалом. Усе це зумовлює потребу створення системи керування ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» — фахівців з керування в ризикових ситуаціях. Керування ризиком найбільш наочно можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими, як уже зазначалося раніше, є рішення, при відомій ймовірності досягнення результату. Отже, *кризова ситуація* — переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у 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 його локалізації й усуненні. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних (ситуаційних) систем керування, підготовки антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поступові (часом помилкові) дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

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

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

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

Схильних до ризику людей називають ризик-тайкерами. Більшість дослідників наголошують, що ставлення людини до ризику залежить від психологічного сприйняття ризику. З огляду на це розрізняють супротивників ризику, тих, які нейтрально ставляться до нього, й аматорів ризику.

Особи, котрі 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 досягнете успіху».

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

Крім того, сам керівник, менеджер, його особисті якості, стиль керування і психологічний клімат у колективі, що змінюється, — можуть призвести до помилкових рішень і дій. Тому одним із завдань ситуаційного менеджменту є забезпечення гарних функціональних результатів — запланованих чи випадкових, за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює в 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 після кризового керування — це саме ті питання, які необхідно враховувати насамперед.

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 з завдань ситуаційного менеджменту є передбачення проблемних ситуацій та їх попередження.

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

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

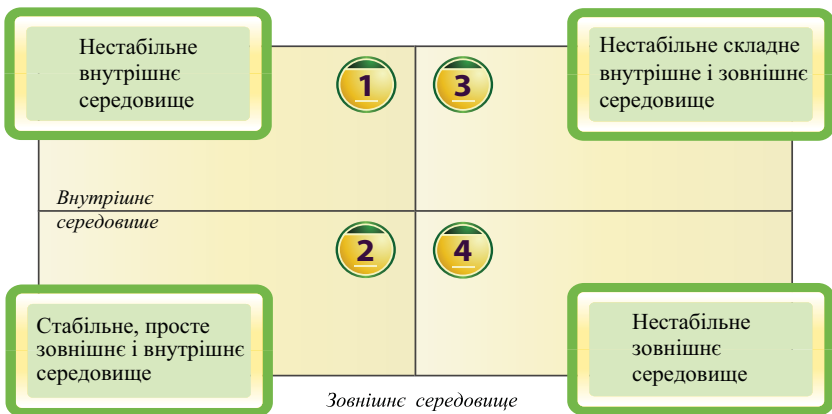


Рисунок 8.1. Матриця-визначник форми керування

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;

3-й квадрант: рекомендується застосовувати гнучкі функціональні методи управління, створювати підрозділи із стабільною системою управління;

4-й квадрант: використовуються функціональні методи управління, а також переходять на адаптивні плани і ситуаційний менеджмент [1, с. 184].

Саме зараз доцільно уточнити сутність понять «ситуаційного менеджменту», «адаптивних» і «антикризових планів».

Очевидно, що немає особливої потреби глибоко розглядати цю проблему, а варто обмежитися лише основними поняттями. Насамперед, відзначимо, що функціональні методи керування базуються на звичайних планах діяльності підприємства.

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

На думку фахівця Василенко В. О., 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 їхньою ліквідацією чи переходом у новий стан. Однак, при цьому адаптивні плани формуються в обов'язковому порядку, можливі ситуації негативно-го характеру обов'язково прогнозуються, а наслідки — аналізуються.

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

Особливістю адаптивних планів роботи фірми є та обставина, що вони повинні у своєму складі містити такі варіанти розвитку ситуацій:

- варіанти, коли можна дотримуватися запланованого графіку 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 такі етапи:

- аналіз діяльності фірми і зовнішнього середовища організації;
- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виділення головної проблеми і постановки 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 ймовірних);
- визначення можливих витрат на розробку того чи іншого плану (варіанта);
- розробка альтернативних (адаптивних) планів і їхнє забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їхньої реалізації.

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

В адаптивних планах особливе місце повинно відводитись 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;
- квазестабільні умови;
- кризові умови, екстремальні умови;
- технологія управління;
- технологія ситуаційного менеджменту;
- адаптивні плани;
- реінжиніринг;
- інжиніринг;
- бізнес-процеси;
- ризик-тайкер.

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ



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

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. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства : Навчальний посібник—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 ПУСКУ.
6. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. — К. : ЦУЛ, 2003. — 285 с.
7. Іванюта С. М. Антикризове управління : навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
8. Антикризисное управление: Модульная програма 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-екоп. 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 ПУСК.
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. Кузнецова Ю. В., 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., Шилов С. И., и др. — Р.-н-Д., 2001. — С. 411–420.
 14. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навчальний 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 : навчальний посібник / С. Я. Салиги та ін. — 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., Третьак. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. К. : Ваклер, Атлант, 1998 — 470 с.
 19. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное 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 ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: визначення терміну «інновація» в ситуаційному менеджменті, сутність інноваційного потенціалу, інноваційного клімату та інноваційної позиції підприємства, його 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

Із позиції ситуаційного менеджменту інновація розглядається як засіб підвищення ефективності використання наявних ресурсів та засіб 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 ознайомитися 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 таких груп факторів:

- 1) фактори власне інноваційного процесу як самостійного об'єкта управління;
- 2) фактори внутрішнього середовища;
- 3) фактори зовнішнього середовища. Водночас слід акцентувати увагу на сутності та значенні «інновації» як заходу ситуаційного менеджменту. Для більш глибокого розкриття терміну «інновація» слід використовувати системний підхід з позиції цілевстановлення і розвитку. Це надасть можливість розглянути сутність, значення, види, процес та методи прийняття інноваційних управлінських рішень залежно від ситуації. Такі управлінські рішення складають один з 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 рішень за ознаками:

- 1) предмет рішення (концептуальні, виконавчі);
 - 2) повторюваності (разові і ті, що повторюються);
 - 3) форми прийняття рішення (індивідуальні, колективні).
- Процес прийняття таких рішень складається з 3 самостійних фаз:
- 1) визначення проблеми рішення (збір інформації, оцінка ситуації, формування 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 У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

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

Загалом, з погляду менеджера інновація розглядається як засіб підвищення ефективності використання наявних ресурсів та засіб 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, що 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 виступають каталізатором розвитку інших.

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

Утвердження інноваційної моделі розвитку, пристосованої до вітчизняних умов стає визначальним пріоритетом державної політики сьогодні. 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, ставить 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, з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів.

Вирішення зазначеної проблеми надасть 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 ряду завдань у 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 загалом. Суб'єкт господарської діяльності при цьому розглядається як адаптивна динамічна система ймовірного характеру, що функціонує на ринку в рамках, окреслених методами державного і регіонального регулювання.

Отже, *інновації в ситуаційному менеджменті* — це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технологія, продукція або послуги.

ги, 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 з головних завдань ситуаційного менеджменту є формування ринково орієнтованих 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 оцінки інноваційної позиції підприємства.

2. ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянемо детально категорію «інноваційна позиція підприємства», від якої напряду залежить його успіх з позиції ситуаційного управління. Так, інноваційна позиція підприємства (Поз) — це інтегральний розгляд інноваційного потенціалу (Пот) та інноваційного клімату (Пк) 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 в досягненні інноваційних цілей підприємства та успішного розв'язання евристичних ситуацій.

Реалізація цього є засобом отримання достатньо високого прибутку на довготермінову перспективу, підвищення конкурентних переваг, розв'язання кризових ситуацій та проблем життєздатності загалом. Чим вище рівень *інноваційного потенціалу організації* — ступіня її здатності до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі, реалізації інноваційного проекту, програми, інноваційних перетворень, а також втілення нововведень, тим успішніше воно запобігає кризовим ситуаціям. Інноваційний потенціал підприємства визначається як технічними факторами, так і управлінськими.

До них належить:

- 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 персонала до них.

Усі фактори, що визначають рівень інноваційного потенціалу, поділяються на три групи:

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

Перша група факторів є сукупністю власних внутрішніх можливостей *інноваційного процесу* — процесу перетворення наукового знання на інновацію, як складної обособленої системи, що визначає її розвиток. Тут, насамперед, виділяють такі елементи інноваційного процесу, як формування цілей, розробка інноваційних рішень, розробка 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. 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, що наведені в таблиці 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 робітників;
- підтримка інноваційно-активних службовців на всіх рівнях за рахунок спеціальних бюджетних асигнувань.

Таблиця 8.1

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

Фактори, що сприяють розробці нововведень	Фактори, що не сприяють розробці нововведень
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збереження і розширення виробничої бази. 2. Скорочення витрат. 3. Реалізація потреб та пропозицій споживача. 4. Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців 5. Імідж корпорації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати, пов'язані з розробкою та втіленням нововведень. 2. Довготермінові періоди між розробкою нововведення та виходом виробу на ринок. 3. Велика невпевненість в успіху. 4. Непатентоздатність нововведення. 5. Труднощі у збереженні частки ринку. 6. Відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів

- переважна кількість рішень стосовно підбору та втілення нововведення 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 розрізняють чотири різних, але взаємопов'язаних 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 напряму залежить від неї. Проте існує ще

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

одна складова, що впливає на кінцевий результат. Це *інноваційний клімат* — стан зовнішнього середовища в 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].

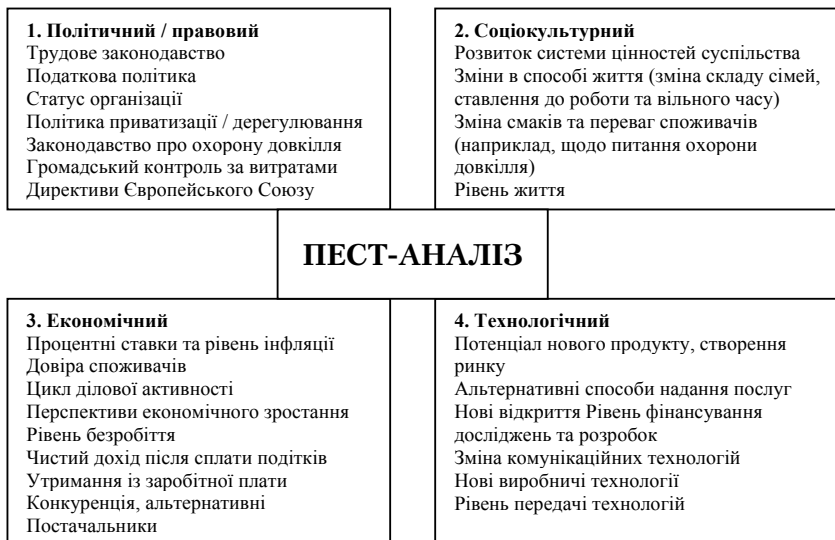


Рисунок 8.1. Система чинників макросередовища для проведення ПЕСТ-аналізу при оцінці інноваційного клімату організації

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 і 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 наголошує на необхідності 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 підтримки металургійної промисловості); унікальні характеристики товарів або послуг.

Відносна влада покупців. Вона незначна у тих випадках, коли ринок характеризується дещо 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 неважливий в ситуаціях: коли пропозиція має фрагментарний характер; коли витрати покупців на замовлення інших постачальників невеликі; коли загроза об'єднання постачальників, не одержуючих бажаної ціни, невисока; якщо організація-покупець купує значну частину продукції

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 прямі імітації 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 зносу товарів або послуг неминучий. Але є вірогідність, що організація-покупець знайде замінники товарів або послуг постачальників на нових ринках.

Рівень галузевої конкуренції. Високий рівень конкуренції зазвичай спостерігається в галузях, де сили суперників приблизно рівні; на ринках, що поволи 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 міру 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 погрозам 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 коригування стратегії організації 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 в п'ять етапів (рисунок 9.1).

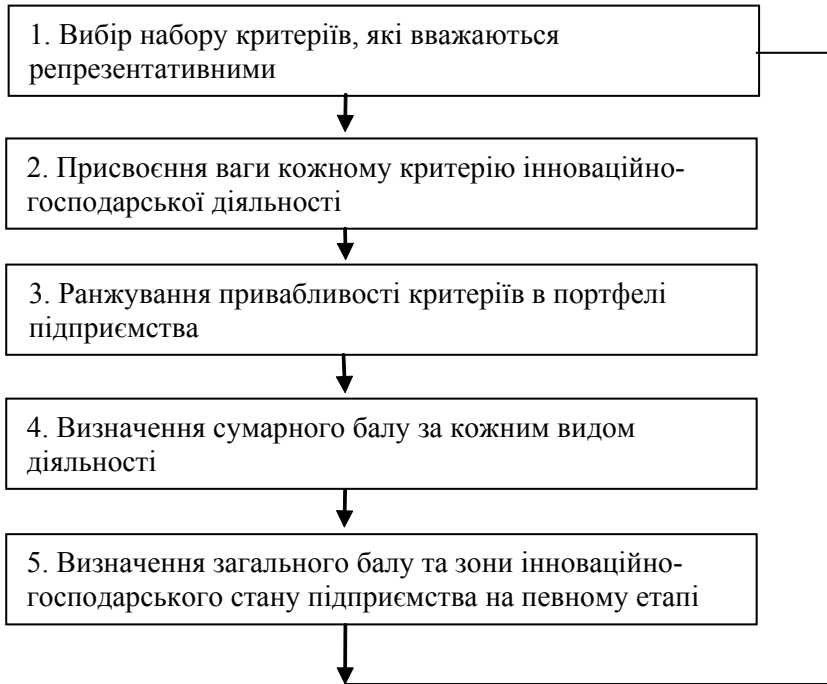


Рисунок 8.2. Етапи оцінки інноваційно-господарського стану підприємства

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 в 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.

7. Забезпечення власним капіталом.

Критерії 1–3 стосуються оцінки інноваційної діяльності, а 4–7 – господарської діяльності підприємства. Критерії 4–7 загально визнані для характеристики діяльності підприємства, оскільки вони охоплюють майже всі важливі сфери господарської діяльності останнього. Перелік критеріїв 1–3 може змінюватися залежно від стратегічних намірів підприємства.

Другий крок. Кожному критерію присвоюється вага,

$$B_i = \frac{\Pi_i}{\sum_{j=1}^n \Pi_j} \quad (8.3)$$

щодо значимості для підприємства, яка визначається відповідно до формули:

$$(i = 1, n),$$

де Π_i – фактичне значення i -го економічного показника (критерію); Π_j – значення економічних показників визначеного виду діяльності; n – кількість показників (критеріїв) інноваційної (господарської) діяльності.

Сума ваги повинна дорівнювати одиниці:

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

Третій крок. Кожному з критеріїв надається оцінка міри його привабливості для підприємства. Керівництво ранжує привабливість кожного з критеріїв в своєму портфелі за різними параметрами. Зазвичай, використовують шкалу привабливості. Шкала привабливості показує, наскільки фактичне значення показника відповідає цілям підприємства. Критерії оцінюються експертним шляхом, виходячи з цієї шкали. Залежно від того, скільки показників існує, визначається і баловість оцінки. У нашому випадку трьом критеріям для оцінки інноваційного стану відповідає трьохбальова шкала: 1 – непривабливий, 2 – відносно привабливий; 3 – дуже привабливий. Рішення про ранжирування відображають цілі компанії.

Четвертий крок. Розраховується сумарний виражений бал для всіх критеріїв інноваційної діяльності: «вагу» перемножуємо на

«бали» та сумуємо всі результати. Гіпотетичні приклади наведені в таблицях 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.

Оцінки інноваційної та господарської діяльності проводяться 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 розділити на чотири класи. Для критеріїв інноваційної діяльності:

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

Для критеріїв господарської діяльності:

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

Для додаткових критеріїв:

- A — 2 бали (відмінна оцінка);
- B — 1 бал (добра оцінка);

С — 0 балів (задовільна оцінка);

Д — -1 бал (незадовільна оцінка).

Наприклад, для критерію «Компетентність адміністрації»:

А. Досвідчене керівництво, динамізм і оперативність у роботі.

В. Достатній досвід керівництва, значна ділова активність.

С. Певна пасивність керівництва.

Д. Жодне з перерахованих.

При цьому слід додати, що загальна сума всіх додаткових критеріїв не повинна перевищувати 3 балів.

При дослідженні діяльності підприємства та виборі його відповідної стратегії у зарубіжній практиці широко застосовують різні матриці, які допомагають спрогнозувати «шлях» підприємства на найближчі роки, намітити допустимий ризик і виявити межу можливості підприємства. Отже, для вирішення цього питання корисним може стати розроблена нами матриця визначення (діагностики) інноваційно-господарського стану підприємства (рис. 8.3).



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

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

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

При цьому, отриманий результат повинен бути скоригований з урахуванням додаткових критеріїв. Виконання запропонованих кроків надає аналітику можливість поставити діагноз діяльності підприємства, а також з'ясувати зміст заходів, які необхідно вжити для поліпшення існуючого становища (переходу у вищий квадрат матриці) та обрати 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 стратегії управління інноваційним розвитком підприємства. Підйом у другу зону інноваційних можливостей відбудеться за умови 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 нести відчутні витрати 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 повинно вдосконалювати управління інноваційної діяльності, а в другому переорієнтувати виробництво, створити ефективну маркетингову стратегію, яка допоможе завоювати нові сегменти ринку збуту продукції. Невжиття вчасно відповідних заходів може призвести до переходу у нижні квадрати матриці.

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

Зона 4. Успішна діяльність у всіх сферах.

Детальне пояснення результатів досліджень підприємства можливо отримати, аналізуючи кожен квадрат матриці, в який потрапило підприємство. Тут необхідно приділити більше 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) й з яких причин. Таким чином, застосування рекомендованої методики у практиці діяльності вітчизняних підприємств дозволить вірно 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 у 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 : навч. посібник. / за редакцією В. О. Василенко — К. : 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 — 432 с.
10. Управление инновационным циклом : Алимов О. М., Бочарова Н. П., Дражан Н. Г., Черванев Д. М. — К. : Наукова думка, 1993. — 256 с.
11. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201

- «Менеджмент організацій», 2007. — Спосіб доступу : електрон. чит. зал ПУСКУ.
12. Інноваційний розвиток промисловості України / О. І. Волков, М. П. Денисенченко, А. П. Гречан та ін. / під ред. проф. О. І. Волкова. — К. : КНТ, 2006. — 648 с.
 13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. — 2-е вид., перероб і доп. — С. : 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 и др. Модуль 7. — М. : ИНФРА. — М, 2000. — 272 с.
 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 ПУСКУ.
 16. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник — К. : ЦНЛ, 2007. — 400 с.
 17. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова; С. І. Турчина — К. : ЦУЛ, 2007, — 248 с.
 18. Обоснование системы научно-технологических и инновационных приоритетов на основе «форсайтных» исследований : Малицкий Б. А., Попович А. С., Оноприенко М. В. — К. : Фенікс, 2008. — 91 с.
 19. Лапко О. 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. : Экономика, 2000. — 475 с.
 21. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник. — К. : Академвидав, 2006. — 464 с. — (Альма-матер).
 22. Туган-Барановский М. І. : Особистість, творча спадщина і сучасність // під ред. Шубіна О. О., Садкова А. А. — Д. : Каштан, 2007 — 356 с.
 23. Туган-Барановский М. І. Экономические очерки. — М. : РОССПЕП, 1998. — 528 с.
 24. Фахутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. — М. : Интел-Синтез, 1998. — 600 с.

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 в ситуаційному менеджменті, класифікація управлінських ризиків, управління ризиком в кризових ситуаціях, методи зниження ризику в діяльності підприємства

КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

За результатами вивчення теми студенти повинні

знати та розуміти: сутність ризику в ситуаційному менеджменті, природу та класифікацію управлінських ризиків, процес управління ризиком в кризових ситуаціях, основні шляхи і методи зниження ризику в діяльності підприємства;

мати навички та вміти: класифікувати управлінські ризики, вірно обирати методи та способи уникнення ризику, формувати процес управління ризиком в кризових ситуаціях, реалізовувати риси ризик-тайкера

Розглядаючи сутність ризику, рекомендовано дотримуватися точки зору, що ризик — це ситуативна характеристика діяльності, яка полягає в невизначеності її джерел та можливих наслідків у випадку невдачі. Слід розглянути поняття ризику як міри, як дії і як ситуації. За основу тлумачення цього терміна 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 такі 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 появи можливих ризиків;
- 2) зниження впливу ризику, якого 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) будівничі 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, тверда система централізованих наказів та розпоряджень сковувала ініціативу, придушувала інтерес і творчий початок. Проте, як вважають деякі фахівці, вона вносила явну чи вдавану чіткість, забезпечувала нав'язаний зверху порядок. Нехай не з повною впевненістю, але можна було передбачати обсяги виробництва, постачань, продажу, рівень цін і, відповідно, результати — прибутки, доходи.

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

Зі сказаного випливає важливе правило поведінки підприємця: не уникати ділового ризику, а передбачати його, прагнути знизити до можливо більш низького рівня. Тому, передусім, доцільно визначитись, що собою являє ризик, і в чому полягає його сутність.

Ризик є 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'язано з проведенням економічної реформи. Тому у нашій країні поняття ризик виникло у 90-ті роки ХХ ст.

Діловий ризик має самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики управління, особливо якщо врахувати маловивченість цієї серйозної проблеми. Перелік джерел з питань управління в ситуації ризику в вітчизняній літературі обмежений, фундаментальні дослідження майже відсутні.

Сьогодні відсутнє єдине поняття сутності ділового ризику. Це пояснюється багатоаспектністю цього явища, майже повним ігноруванням його нашим законодавством, недостатнім обліком в реальній еко-

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

Водночас, доцільно розглянути окремі підходи, визначення і поняття *«ризик»*.

Ризик у психології може означати «звернення до діяльності за відсутності упевненості у досягненні її цілі». Також під ризиком маєтись на увазі дія, яка направлена на привабливу ціль, досягнення якої взаємопов'язано для людини з елементами небезпеки, загрозою втрати, невдачі (програв, 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 можливо лише при діях, які піддаються ризику, що частіше всього пов'язуються з інноваційною діяльністю. Ризик — це дія, яка здійснюється у надії на щасливий результат за принципом «пощастить — не пощастить». Звичайно, ризика можна уникнути, тобто просто ухилитися від заходу, пов'язаного з ризиком. Проте, для підприємця уникнення ризику означає відмову від можливості прибутку.

Будь-яка управлінська діяльність тією чи іншою мірою має ризиковий характер, що обумовлено як багатофакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, так і роллю людського фактору 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 з **математичним** підходом, невизначеність виявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, імовірність яких невідома. Ризик має місце, коли дія призводить до набору альтернатив, причому імовірність здійснення кожної з них відома. Звідси випливає, що ризик є невизначеністю. Поняття «ризик» і «невизначеність» широко використовуються в теорії ігор і динамічному програмуванні, застосовуються і в економіці, політиці, теорії управління і менеджменту, в галузі права і страхування.

У **менеджменті** поняття «ризик», передусім, 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 тієї чи іншої міри 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 в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і є одним з кінцевих варіантів керування.

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

У практиці менеджменту використовуються такі характеристики ризику:

- *розмір імовірної втрати* або розмір очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;
- *імовірність ризику* — міра впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Інакше кажучи, кожен вид ризику має нижню і верхню (від 0 до 1) межі імовірності;
- *рівень ризику* — відношення розміру втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється за розміром від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;

- *міра ризику* — якісне значення ризику і його імовірності. Розрізняють міри: високу, середню, низьку і нульову;
- *прийнятність ризику* — імовірність втрат і імовірність того, що ці втрати не перевищать певний рівень;
- *правомірність ризику* — імовірність ризику знаходитися в межах нормативного рівня (стандарту) для певної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

У кризових умовах у підприємства велика імовірність виявитися банкрутом, в зв'язку з чим персоналу необхідне вміння в ризик-ситуаціях, з одного боку, уникати невиправданих втрат, з іншого — діяти сміливо та ініціативно. Менеджер повинен вміти 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 у процесі управління. Значною мірою ця проблема розв'язується на основі методологічної систематизації ризиків і їх класифікації, котра відображає багатофакторну природу ризику.

Таким чином, поєднання цих підходів утворює передумови для того, щоб розглядати *ризик як ситуативну характеристику діяльності*, яка включає невизначеність результату і можливі несприятливі події у випадку 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 захід управління ним.

Ризики класифікують за такими ознаками:

- 1) за призначенням ризику:
 - ризик, який передбачає втрати;
 - ризик, який передбачає вигоду;
- 2) за родом небезпеки:
 - природні ризики — не залежать від діяльності людини, пов'язані з проявами стихійних сил природи;

- техногенні ризики — спричиняються господарською діяльністю людини;
 - змішані ризики — події природного характеру або внаслідок діяльності людини.
- 3) за рівнем:
- міжнародний;
 - макроекономічний;
 - регіональний.
- 4) за характером діяльності:
- *виробничі ризики* — це ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів, і передусім, з загибеллю чи пошкодженням основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт і т.п.), а також ризики, пов'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології;
 - *маркетинговий ризик* виражається у втраті частки ринку, у зниженні обсягу продажів і розміру прибутку, а також у ймовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад росту цін на енергоносії, підвищення процентних ставок по кредитах;
 - *фінансові і комерційні ризики* — виникають у галузях управління фінансами і взаємовідносинах торгових партнерів в процесі укладання договорів. Серед *фінансових* розрізняють ризики: процентний, кредитний, валютний, ліквідності, ринковий, інфляційний та ін. 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 проводить всі свої операції на території Росії в рубльовому виразі. При зміні курсу карбованця щодо інших валют, нафта з Персидського заливу може стати більш привабливою для багатьох її споживачів.
- До *комерційних* ризиків можна віднести: ризики, пов'язані з реалізацією товарів на ринку, з перевезенням багажів, або транспортні ризики, ризики, пов'язані з прийманням товару покупцем, з платоспроможністю покупця, ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу.
- *інвестиційні ризики* — виникають при вкладенні інвесторами коштів з метою отримання прибутку. Наприклад, ризик вкладення

коштів у проект, пов'язаний з невизначеністю його реалізації, у зв'язку з неповнотою і вихідних даних про умови реалізації, про розмір витрат і результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юктури ринку), а також з впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру.

- *промислові ризики* — характерні для промислової діяльності підприємства;
 - *професійні ризики* — пов'язані з вихованням професійних обов'язків;
- 5) *за об'єктами ризику* (прийнято у страховій справі):
- майновий ризик (в тому числі ризик настання відповідальності) — це ризики, пов'язані з імовірністю втрат майна громадянина — підприємця по причині крадіжки, диверсії, халатності, перенапруги технічної і технологічної систем;
 - ризик нанесення шкоди здоров'ю і життю громадян;
- 6) *за часом виникнення*:
- короткострокові;
 - постійні;
- 7) *за часом дії*:
- ретроспективні (діють в минулому);
 - поточні;
 - перспективні;
- 8) *за характером наслідків*:
- чисті ризики — означають можливість отримання позитивного або негативного результату (екологічні, політичні, транспортні, майнові)
 - спекулятивні — виражаються в можливості отримання як позитивного і негативного результату;
- 9) *за мірою ризику*:
- допустимий ризик — загроза втрати прибутку від реалізації проекту. При цьому, збитки можливі, але не перевищують очікування 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. Катастрофічний ризик здатний призвес-

ти до краху, банкрутства підприємця, закриття його справи і розпродажу майна. До категорії катастрофічного ризику варто відносити ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф.

Ризик містить будь-яке рішення, при виборі якого існує можливість і необхідність оцінювати імовірність удачі, неуспіху і відхилення від поставленої мети, завдання.

Оцінка конкретного виду ризику допускає як визначення фінансової заможності, реальності окремого рішення чи проекту загалом, так і вкладення засобів у певний проект. Для практичного застосування така схема організації робіт вимагає, природньо, деталізації.

Серед ризиків, найбільш стійко повторюваних в діяльності підприємства, слід відзначити:

- ризик, пов'язаний з нестійкістю політичної і економічної ситуації в країні;
- ризик зниження економічного потенціалу;
- ризик зниження наукового і інноваційного потенціалу;
- ризик втрати кадрового потенціалу;
- ризик майнової шкоди внаслідок порушення договірних обов'язків і 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 і послуг;
- ризик зміни зовнішньоекономічних факторів.

Тому діловий ризик у бізнесі і підприємництві — це головна проблема більшості фірм і компаній в умовах ринкової економіки. І сьогодні до неї виявляється великий інтерес, вона має цілком самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики управління, менеджменту, особливо якщо врахувати недостатню вивченість цієї серйозної проблеми.

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

3. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ

У межах управлінського ризику розрізняють особливий вид ризику — підприємницький.

Підприємницький ризик — ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг. Він характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівнянно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто 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 проєктів. Виходячи з цього визначення, варто одночасно зазначити, що 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;
 - природньо-кліматичні умови;
 - зміни ринкової кон'юнктури;
 - зміни економічних факторів;
 - політичні.

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

Інакше кажучи, ризик — це загроза того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат, понад передбачені прогнозом, програмою його дій, або одержить доходи нижче від тих, на які він розраховував. Таким чином, зниження розміру передбачуваного доходу, так звана втрачена вигода, також входить до категорію ризику.

При встановленні суті підприємницького ризику необхідно розрізняти поняття: «витрати», «збитки», «втрати». Будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з витратами, втратами, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і є додатковими витратами понад запланованими. Збитки, втрати, як відомо, не плануються заздалегідь, навмисно, хоча в ряді випадків передбачаються як потенційно можливі.

Для того, 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 прогнозні величини. При цьому, природньо, бажано оцінити кожен з видів втрат у кількісному вираженні і вміти звести їх, що, однак, далеко не завжди вдається зробити.

У підприємницькій діяльності розрізняють такі *види втрат*:

1. *Матеріальні* втрати — це додаткові затрати виробничих ресурсів непередбачені проектом або планом, або прямі втрати майна, продукції, енергії, тощо.
2. *Трудові* втрати — це втрати робочого часу викликані випадковими непередбаченими обставинами.
3. *Фінансові* втрати — це прямий грошовий збиток пов'язаний з:
 - непередбаченими платежами (виплата штрафів, додаткових податків);
 - втратою грошових коштів;
 - недоотриманням коштів із передбачених джерел (при недоволенні боргів, зниження ринкових цін на продукцію, що реалізується; несплата покупцями реалізованої продукції);
 - макроекономічними змінами (інфляція, змінний валютний курс, тощо).
4. Втрати *часу*. На практиці процес прийняття рішень обумовлюється втратами, які виникають внаслідок передчасного або запізненого прийняття рішень. Таким чином, втрати часу викликаються несвоечасністю рішення, а також виникають, коли процес реалізації такого рішення відбувається повільніше, ніж це передбачалось.
5. *Спеціальні втрати* — це втрати, які проявляються у вигляді нанесення збитків здоров'ю та життю людей, оточуючому середовищу,

престижу підприємця, або внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин.

За видами діяльності розрізняють такі види втрат:

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

Розуміння природи втрат в 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 розрахованим та керованим.

4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління ризиками — це частина діяльності керівника організації, яка спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, які завдають шкоду її діяльності.

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

Із цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику; визначати джерело ризику, фактор ризику, його 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 виконуватись на відповідному рівні всіма підрозділами 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, оформлює компенсації і т.п. [1].

Серед способів усунення ризиків фахівці виокремлюють такі:

- 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 міри ризику — зменшення імовірності і обсягу втрат.

Василенко В. О. диференціює основні заходи зниження ризику таким 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 збільшують імовірність отримання ним середнього доходу в п'ять разів і відповідно в п'ять разів знижує міру ризику. Так, наприклад, промислові організації у складі фінансово-промислових груп (ФПГ) купують акції банку, тим самим захищаючи свої активи і отримуючи пільги за кредитами. Банківська структура у складі ФПГ, скуповуючи акції промислових організацій, тим самим спонукаючи їх розвиток і здійснюючи контроль за їх діяльністю. Тут мова повинна йти про ефективне використання договірної права, про дотримання прийнятих обов'язків перед партнером, про 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 відносини з конкурентами. Великі компанії, наприклад, автомобільні корпорації США Ford, Chrysler General, Motors, приходять до взаємовигідного співробітництва і інтеграції в автомобільному бізнесі. В Росії подібний процес відбувається між великими корпораціями паливно-енергетичного та нафтогазового комплексів. Інформація про потенційного партнера, про конкурента чи клієнта повинна складати відомості про

можливі ризики в взаємовідносинах. В закордонній практиці така інформація знаходиться в бізнес-довідках, які пропонуються ринком інформаційних послуг;

- 3) *лімітування* — це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т.п.; лімітування застосовується банками для зниження міри ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів у кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;
- 4) *самострахування* — підприємець надає перевагу підстрахуватися самому, ніж купувати страховку в страховій компанії; самострахування є децентралізованою формою, створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність підлягає ризику; головна завдання самострахування полягає 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 є економічною категорією, сутність якої полягає в розподілі збитків між всіма учасниками страхування. Страхування виконує чотири функції: ризикову, попереджуючу, заощаджуючу, контролюючу. Ризикова функція виражається в перерозподілі грошової форми вартості між учасниками страхування в зв'язку з наслідками випадкових страхових подій. Призначенням попереджуючої функції є фінансування за рахунок коштів страхового фонду заходів зі зменшення страхового ризику. Зміст функції заощадження полягає 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 великою мірою ризику. Проте, у всьому повинна бути міра. Ризик обов'язково має бути розрахований. Головна мета менеджменту — досягти максимальної міри керованості ризиком. Тому особлива увага приділяється постійному удосконаленню управління ризиком у різних ситуаціях.

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

Розрізняють такі стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

- 1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, з виявлення нових джерел ризику і коригування відомих факторів, прояв яких залежить від умов, що змінюються;
- 2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на обліку причин, що викликають зміни ризику, їхньому ранжуванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На цій стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);
- 3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанта рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка надається за всіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджовим, правовим;
- 4) *ухвалення рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом із ним ймовірності і 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 і т.п.), що вимагає оперативного застосування заходів. Контроль змін у параметрах ризику і коригування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера — головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат [3, с. 87–88].

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, тією чи іншою мірою, при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Ключові терміни:

- ризик;
- розмір імовірної втрати;
- імовірність ризику;
- рівень ризику;
- міра 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 розпочати власну справу, ніж працювати на інших.
2. Ніколи не піду на таку роботу, де багато поїздок.
3. Якби я почав грати, то ніколи не робив би малих ставок.
4. Мені подобається поліпшувати своє життя за допомогою ідей.
5. Ніколи не залишу роботу, не будучи впевненим, що є інша.
6. Я не схильний піти на ризик тільки для того, щоб розширити свій кругозір.
7. Знаючи, що будь-яка 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 подіях, що збуджують.
10. Не маю великої енергії.
11. Я можу легко породжувати безліч прибуткових ідей.
12. Я ніколи не робитиму ставку 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 досить зрозумілими й певними.
15. Менш надійна робота з великим доходом мене приваблює більше, ніж надійна із середнім.
16. Я не відчуваю залежності від успіху.

Відповіді до тесту на схильність до ризику

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

Якщо Ви відповіли «ні» на пункти 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 16, надайте кожній відповіді по 1 балу.

Якщо сума балів менше 8, скоріше за все Ви схильні до ризику. **Якщо** сума балів від 8 до 13 — Вас із більшою долею ймовірності щодо успіху можна навчити ризик-трейкерству. **Якщо** сума балів 13 і більше — Ви більш за все схильні до підприємницького ризику та маєте певні риси ризик-трейкера.

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, ранок, понеділок. Збирається команда міжнародної компанії на чолі з її стареньким керівником, який десятками років дуже успішно управляє нею. На нараді в їхній залі з'являється ангел. Вперше ангел показався команді й звернувся до керівника: «Я сьогодні маю для тебе дуже погану новину і дуже добру новину. Погана новина — ти переходиш у вічність за два тижні, а добра новина — ти був не тільки відомим підприємцем, а й відомою людиною, тому підеш до неба. Ще краща новина та, що ми стежимо в небі за найсучаснішою літературою щодо ситуаційного управління та стратегічного мислення, і минулого тижня ми проголосили, що надаватимемо більше уваги нашим клієнтам і краще їх обслуговуватимемо. Отже, може бути вибір. У вічність можна перенестись у трьох можливих станах: можна стати, по-перше, надзвичайно вродливим; по-друге, можна обрати безмежний розум, бути надзвичайно розумним; або, 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 про цей вибір і звернувся до ангела: «Я обираю розум, хочу бути безмежно розумним». Усі члени його команди усміхнулися, бо знали, що це, справді, найкращий вибір. Ангел вів 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 споді-

валися побачити на його обличчі чудову, божественну усмішку, яку має кожний, хто обдарований безмежним розумом, але вони цього не побачили. Вони бачили занепокоєння, майже гнів, і це збентежило членів команди. Нарешті працівник, що був найближче до керівника, звернувся до нього і запитав: «Пане керівнику, в чому проблема, чому ви такий стривожений?». І керівник, уже наділений безмежним розумом, звернувся до своєї команди і сказав: «Я повинен був обрати мудрість».

Питання прийняття рішень сьогодні набагато складніше, ніж десять чи двадцять років тому. Не важливо, чи працюємо ми на території 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 дають конкуренція, інформаційний бум, невизначеність і пов'язані з усім цим ризики. Уникнути повністю ризику не можливо. Драма необхідності вибору при недостатній кількості підстав знайома кожному, кому доводилося приймати відповідальні управлінські рішення. В будь-якому випадку для досягнення цілей і відповідного успіху необхідне прийняття «мудрого рішення». Коли рішення може призвести не до певного результату, а до одного із багатьох можливих з різною ймовірністю їх здійснення, і ефект залежить від багатьох факторів, невідомих у 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 ПУСКУ.
6. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
7. Антикризисное управление : Модульная програма для менеджеров. Кошкин В. И. и др. 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. — Р.-н-Д., 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. Кузнецова Ю. В., Подлесных В. И. — СПб, 2001. — С. 66–68.
13. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. — К. : Центр учбової літератури, 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 : навч. посібник / С. Я. Салиги та ін. — К. : ЦНЛ, 2005. — 240 с.
16. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебное пособие. — К. : МАУП, 2000. — 208 с.
17. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк. 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. : Знания. — 2006. — 624 с.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА 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 № 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: комерційна таємниця підприємства, економічна безпека фірми, конфіденційна інформація, таємна інформація, інформація, науково-технічна інформація, ділова інформація

КОНТРОЛЬ ЗНАЬ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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

ЗНАННЯ І ВМІННЯ СТУДЕНТІВ ЗА ТЕМОЮ

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, за яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці, заходи із забезпечення конфіденційності комерційної таємниці;

мати навички та вміти: розрізняти комерційну та таємну інформацію, знати перелік інформації, яка не належить до комерційної таємниці

Під час розгляду 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, що інформація, що є комерційною таємницею, повинна містити такі складові, як: науково-технічну інформацію та ділову інформацію.

Варто 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 підкорятися 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) систему обліку і охорони нових матеріалів та продукції;
- 3) систему охорони території підприємства;
- 4) систему контролю за відвідуванням підприємства сторонніми особами;
- 5) порядок діловиробництва з документами, що складають комерційну таємницю;
- 6) систему 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) систему мотивації і навчання персоналу засобам захисту комерційної таємниці;
- 10) спеціалізовані служби по 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.

Сьогодні відстежується тенденція до ускладнення криміногенної складової різних підприємств і організацій. Тому є необхідним 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 такі форми його 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

Сьогодні в Україні, як і в інших країнах світу, у процесі підприємницької діяльності, при створенні нових технологій, внаслідок інтелектуальної праці, виникають насичені найрізноманітнішими відомостями інформаційні об'єкти, що мають комерційну цінність. Це можуть бути методики робіт, перспективні технічні рішення, результати маркетингових досліджень тощо, націлені на досягнення підприємницького успіху.

Інформація стала першоосновою життя сучасного суспільства, предметом та продуктом його діяльності, а процес створення, накопичення, збереження, передачі та обробки, своєю чергою, стимулював прогрес у галузі знарядь її виробництва, що включає електронно-обчислювальну техніку, засоби телекомунікації та системи зв'язку. У зв'язку з новими інформаційними досягненнями, державні кордони майже стають прозорими для обігу інформації. При цьому, чим більше зазначена галузь залучається в комерційний обіг, тим більше виникає потреба в захисті інтересів власників комерційної таємниці. Зрозуміло, що комп'ютерні технології — не єдина загроза комерційній таємниці. За підрахунками американських фахівців, втрата 20 % інформації, що становить комерційну таємницю, призводить до збан-

крутіння організації протягом місяця в 60 випадках із 100 [9]. Отже, у ринковій економіці інформація стає товаром і її отримання, збереження, передача та використання повинні підкорятися законам товарно-грошових відносин, тобто інформація сьогодні стає об'єктом і інструментом управління. Це потребує дослідження та деталізації категорії «комерційна таємниця».

Сутність поняття «комерційної таємниці» міститься в декількох таких положеннях[1, С. 449–455]:

- 1) це будь-яка ділова інформація, що має дійсну або потенціальну 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 державним секретом і не захищається авторським і патентним правом. Ця інформація не стосується негативної діяльності підприємства, яка може завдавати шкоди суспільству (порушень законів і неефективної роботи, адміністративних помилок, забруднення навколишнього середовища тощо).

- 2) У 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) У статті 30 розділу 2 Закону України «Про інформацію» від 2.10.1992 р. 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) У Законі України «Про підприємництво в Україні» від 27.03.91 р. в ст. 30 було так визначено поняття «комерційної таємниці підприємства»:
 - а) «Під комерційною таємницею підприємства розуміються відомості, що пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які

не є державною таємницею, розголошення (передача), яких може нанести шкоду його інтересам».

б) «Склад та об'єкти відомостей, що складають комерційну таємницю, порядок її захисту, визначається 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 встановлюються законодавчими актами України».

- 4) Згідно зі статтею 155 **Господарського Кодексу України**, серед об'єктів прав 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 в 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* належать ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.

До *таємної* належить інформація, що містить відомості, які становлять державну або іншу передбачену законодавством таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. Тобто, комерційну таємницю, залежно від змісту відомостей, які вона містить, можна розглядати як конфіденційну інформацію, так і іншу передбачену законодавством таємницю, крім державної таємниці.

Таким чином, *комерційна таємниця* — це виробнича, науково-технічна, управлінська, фінансова та інша документована інформація, яку використовують для досягнення комерційних цілей (одержання

прибутку, запобігання втрати, 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 в сфері обігу комерційної таємниці. Саме тому доцільно розглянути її зміст, складові та умови, за яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці.

До умов, за яких інформація підприємства може бути віднесена до комерційної таємниці належать:

- дійсна чи потенційна комерційна цінність інформації в силу невідомості її третім особам;
- відсутність вільного доступу до цієї інформації на законній підставі;
- приймання власником інформації необхідних заходів щодо охорони її конфіденційності.

Забезпечення збереженості конфіденційної інформації підприємства вимагає дотримання таких умов:

- визначення відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;
- забезпечення порядку їх захисту.

Якщо ці умови не будуть виконані, то підприємство не буде мати законної підстави для притягнення до відповідальності працівників за розповсюдження чи передачу відомостей, які складають комерційну таємницю.

Відомості комерційної таємниці підприємства можна умовно розділити 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.

Ділова інформація містить:

- відомості про фінансову сторону діяльності підприємства, крім фінансових звітів (стан розрахунків з клієнтами, заборгованість, кредити та ін.);
- відомості про розмір прибутку, собівартість виробленої продукції та ін.;
- плани розвитку підприємства (тактичні і стратегічні);
- плани й обсяги реалізації продукції (плани маркетингу, дані про характер і обсяг торгових операцій, про рівні цін, наявність товарів);
- аналіз конкурентоспроможності виробленої продукції, ефективність експорту та імпорту, час виходу на ринок, що пропонується;
- плани рекламної діяльності;
- списки торгових та інших клієнтів, представників, посередників, конкурентів, відомості про взаємовідносини з ними, їх фінансове становище, проведені операції, умови діючих і нових контрактів та ін.

Комерційна таємниця є власністю підприємства. Якщо комерційна таємниця є результатом спільної діяльності з іншими підприємствами, заснованою на договірних засадах, то ця таємниця 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, немає. Таким грифом можуть бути слова: «комерційна таємниця», «секрет підприємства», «таємниця підприємства» та ін. Подібний обмежувальний гриф не є грифом таємності, а лише показує, що право власності на цю інформацію закріплено законодавством.

Аналізуючи постанову Кабінету Міністрів України від 09.03.93 р. «Про перелік відносних відомостей, що не відносяться до комерційної таємниці», можна зробити такі висновки:

- 1) підприємство може вважати комерційною таємницею майже будь-яку інформацію про свою діяльність і свій персонал і самостійно організовувати їх захист;
- 2) санкціонований доступ до цієї інформації, залежно від її змісту, або будуть мати органи із вказаних в постанові, які мають право знати цю інформацію, або ніхто із потенціальних противників;

- 3) державні органи, які перелічені в постанові, потрапляють в розряд постійних противників, оскільки вони отримують на законних правах доступ до інформації підприємства, яку керівник може вважати конфіденційною;
- 4) деякі віднесення 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. в статті 7 вказує, що: «отримання, використання, розголошення комерційної таємниці, а також конфіденційної інформації з ціллю нанесення шкоди діловій репутації або власності іншого підприємця являється виявленням недобросовісної конкуренції і *переслідується законом*».

Під розголошенням комерційної таємниці розуміється протиправні, навмисні або не обережні дії посадових або інших осіб, що призвели до передчасного, не викликаного службовою необхідністю, оголошенню відомостей, що охороняються або що підпадають під цю категорію, а також передача таких відомостей відкритими технічними каналами або обробка їх на ЕОМ.

Виходячи із сказаного вище, можна дати *перелік основних документів, що можуть належати до комерційної таємниці*:

- 1) документи, які відображають внутрішні витрати підприємства, покладені в ціну реалізуємої продукції;
- 2) спеціальні умови (в тому числі і усні) в договорах на отримання і поставку продукції, які створюють підприємству цінові та номенклатурні переваги на ринку;
- 3) документи, які відображають стратегічні і тактичні планування діяльності підприємства;
- 4) документи про спеціальні особливості продукції, що реалізується, якщо такі є;
- 5) рівень заробітної плати провідних спеціалістів;
- 6) документи, що характеризують співробітників фірми з того чи іншого боку [1, С. 470–474].

Таким чином, якщо потенційний конкурент підприємства бажає отримати інформацію про таємниці підприємства, йому необхідно буде використати деякі дії, які порушують законні права підприємця і громадянина, а це суперечить чинному законодавству України і переслідується законом.

2. МЕХАНІЗМУ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

У промислово розвинених країнах світу питання охорони комерційної таємниці належать до компетенції як окремих осіб, так і різних внутрішньо фірмових підрозділів. Проте, не на всіх вітчизняних підприємствах організовано служби безпеки, тому особливу увагу питанням збереження конфіденційності доцільно приділяти при укладанні трудового договору між адміністрацією підприємства і робітниками. Саме тут відображаються індивідуальні обов'язки останнього зі збереження комерційної таємниці.

Дослідження західних фахівців свідчать, що 25 % службовців підприємства готові в будь-який час і за будь-яких обставин зрадити інтересам фірми, 50 % можуть зробити це залежно від обставин і лише 25 % є патріотами, які ніколи не зрадять інтересам фірми.

У найбільш загальному вигляді втрати підприємства зводяться до того, що: 1) знижуються можливості продажу ліцензій на власні наукові розробки, втрачається пріоритет в досліджених сферах науково-технічного прогресу, ростуть 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 сукупного розміру 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 зазначених витрат потребує значних додаткових витрат, що знижує ефективність виробництва загалом та ймовірність успіху в конкурентній боротьбі. Тому питанням захисту комерційної таємниці приділяється все більше уваги, і далі є сенс зупинитися більш детально на заходах із забезпечення конфіденційності інформації на підприємстві.

Умовно їх можна класифікувати на зовнішні та внутрішні, які своєю чергою, поділяються на правові, організаційні, технічні та психологічні (рисунок 10.1).



Рисунок 10.1. Заходи із забезпечення конфіденційності комерційної таємниці підприємства [1]

Деякі джерела виокремлюють ще одну — страхову таємницю, 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 до відомостей, що складають КТ;
- порядок роботи з документами і з грифом «КТ»;
- забезпечення збереження документів, справ і видань із грифом «КТ»;
- обов'язки осіб, допущених до відомостей, що складають КТ;

- принципи організації і проведення контролю за забезпеченням режиму при роботі із відомостями, що складають КТ;
- відповідальність за розголошення відомостей, втрату документів КТ.

Контроль за здійсненням обліку, розмноження, збереження і використання документів, справ і видань із грифом КТ покладається на уповноважені служби безпеки.

Слід звернути увагу на перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці [1]:

- установчі документи, документи, що дозволяють займатися підприємницькою або господарською діяльністю і 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 загалом 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, реалізація продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також 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 і 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 складають 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, запобігти розповсюдженню її до конкурентів. В 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, клієнтів.

Забезпечення захисту комерційної таємниці містить:

- встановлення правил віднесення інформації до комерційної таємниці;
- розробку і доведення до осіб, допущених до відомостей, що складають комерційну таємницю, інструкцій за дотриманням режиму конфіденційності;
- обмеження доступу до носіїв інформації, які вміщують 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 на роботу підписати зобов'язаність про нерозголошення комерційної таємниці (про відповідальність за її збереження).

У цьому документі основними є такі обов'язки [1]:

- 1) не розголошувати відомостей, що складають комерційну таємницю, які будуть доведені чи стануть відомі при виконанні службових обов'язків, в 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 складають комерційну таємницю без відома на це її власника;
- 4) не мати жодних обов'язків перед іншими особами і підприємствами.

За інформованістю менеджери більшості підприємств є другі особи після керівника. Менеджер має доступ до різноманітних джерел інформації. Він може її одержувати:

- 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 проявляти розумну обачність у розмовах з потенційними партнерами чи клієнтами, для яких будь-яка інформація може стати важливою. Так, фахівці радять:

- 1) менеджер часто повинен відповідати на різні запитання. Потрібно увесь час чітко проводити межу: звичайні, рядові запитання і запитання «ковзаючі», відповіді на які розкривають конфіденційні боки роботи фірми. У цьому випадку треба запитати себе: «Чи має право співрозмовник знати цю інформацію? Чи необхідна вона йому у роботі?». На «ковзаючі» запитання відповіді повинні бути ухильні. Хоча за рекомендаціями японських спеціалістів, сама розумна відповідь на подібне запитання — «не знаю», а за діловою етикою така відповідь для менеджерів небажана. Можна також порекомендувати співрозмовнику звернутися з цим питанням до керівника фірми.
- 2) У більшості конфіденційної інформації необхідно дотримуватися рекомендацій керівника фірми чи служби безпеки підприємства. Менеджер за видом своєї діяльності повинен знати, хто і до якої інформації чи обладнання має допуск і дотримуватись встановлених правил. І якщо, наприклад, рядовий працівник фірми раптом зацікавився конфіденційним документом, потрібно швидко і тактовно зупинити цю спробу.
- 3) Особливо уважним потрібно бути до предметів, які «забувають» відвідувачі. Звичайний блокнот, фломастер, портмоне чи предмети можуть виявитись технічними пристроями для підслуховування і «зняття» важливої інформації, наприклад, одразу після переговорів і виходу відвідувачів. Не можна залишати відвідувачів у кабінеті самих, тому що професіонали можуть легко протягом секунди встановити підслуховуючий пристрій. Усі залишені чи знайдені предмети потрібно 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 для 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 «Переліку відомостей, які вміщують комерційну таємницю підприємства», заходи щодо охорони цих відомостей, встановлює коло осіб, які мають доступ до цієї інформації, і правила роботи з документами, які мають гриф «Комерційної таємниці». Співробітники підприємства повинні під розписку ознайомитись із наказом та додатками до нього. Приблизний перелік відомостей, що складають комерційну таємницю підприємства, може бути таким:

- обсяги кредитів, що 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;
- міра зацікавленості у придбанні товарів або послуг;
- заробітна плата працівників фірми;
- характер та репутація персоналу фірми;
- регіони збуту продукції;
- напрями маркетингових досліджень фірми.

За 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 питанні.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: 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 їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Рівень економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розрізняють такі 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'юктури на ринках певного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки тощо.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне 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 та підрозділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, а також комерційних інтересів [3, с. 466–467].

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки. *Процес організації економічної безпеки має такі дії:*

- 1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу персоналу, прав, інформації, технологій та устаткування);
- 2) загально стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- 3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 4) загально тактичне 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);

- 3) техніко-технологічна складова (міра відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів);
- 4) політико-правова складова (усебічне 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, і збереження її майна).

На всіх великих і середніх підприємствах (в організаціях) зазвичай створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, в яких фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, зазвичай, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при 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 такі:

- 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 становлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливує несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації у процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- 6) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, у т. ч. 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 за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можливо досягти належного рівня економічної безпеки підприємства, знизити міру 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.

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. 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.

ДОДАТКОВА

4. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА. – М, 2000. – 432 с.
5. Андросчук Г. А., Крайнев П. П. Экономическая безопасность предприятия : защита коммерческой тайны. – Монография. – К.: 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 ПУСКУ.
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. : Щит-М, 2000. – 168 с.
17. Экономическая безопасность региона : анализ, оценка, прогнозирование : Монография / В. С. Пономаренко; Т. С. Клебанова; Н. Л. Чернова. – Х. : ИНЖЕК. 2004 – 114 с.
18. <http://www.justinian.com.ua>.

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 1.2.

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Адаптивний менеджмент	
Ситуаційний менеджмент	
Ситуаційне керування	
Предмет курсу «Ситуаційний менеджмент»	
Об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент»	
Концепція «Ситуаційного управління»	
Аналіз ситуації	

2. Ознайомитися з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття № 1

Питання для обговорення

1. Актуальність курсу «Ситуаційний менеджмент» в ринковій економіці.
2. Предмет, об'єкт, мета, задачі 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-повідомлення, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Заповнити запропоновану таблицю 1.3 та зробити обґрунтовані висновки.

Таблиця 1.3.

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.

2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:
 - а) зробити порівняльний аналіз визначень термінів «ситуаційне управління», «ситуаційний менеджмент», «антикризове управління», «ситуаційне керування»;
 - б) знайти в періодичному виданні статтю, де мова йде про ситуаційне управління і відстежити 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 скористатись літературними джерелами 1—5, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

У першому питанні необхідно визначити місце ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації.

Друге питання повинно розкрити схожість та відмінність термінів «ситуаційний менеджмент» та «антикризове управління».

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді 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 закордонних та вітчизняних вчених, які займалися питаннями ситуаційного управління?
4. Коли і чому виникла об'єктивна потреба у застосуванні ситуаційного підходу під час 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?

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

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. Ознайомитися 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.

3. Поняття ефективності ситуаційного менеджменту. Фактори й критерії ефективності ситуаційного менеджменту.
4. Керовані та некеровані процеси. Розвиток процесів управління в процесах розвитку виробництва.

Семінарське заняття № 3

Питання для обговорення

1. Сутність, закономірність та види економічних криз.
2. Причини економічних циклів і криз. Фази цикла.
3. Характерні особливості макро- та мікрокриз. 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 таблицю 2.2 щодо класифікації ситуацій.

Таблиця 2.2.

Класифікація ситуацій (*практичне завдання*)

Класифікаційна ознака	Зміст
1) за рівнем:	1) <ul style="list-style-type: none">• оновлення або руйнування організації;• оздоровлення або виникнення нової ситуації;• загострення відносин або вирішення проблеми;• реорганізація або вирішення проблеми;• якісні або кількісні зміни.
2) за структурою відносин в соціально-економічній системі:	2) <ul style="list-style-type: none">• економічні;• соціальні;• організаційні;• психологічні;• технологічні.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

3) за причиною виникнення:	3) <ul style="list-style-type: none"> • об'єктивні і суб'єктивні; • зовнішні і внутрішні; • випадкові й закономірні; • природні і неприродні.
4) за наслідками:	4) <ul style="list-style-type: none"> • глобальний; • макро- • мезо- • мікрорівень
5) за змістом:	5) <ul style="list-style-type: none"> • загальні; • локальні.
6) за масштабами розповсюдження та проблематикою:	6) <ul style="list-style-type: none"> • суспільні; • природні; • екологічні.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

- Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.
Виконайте реферат з тем до с/з 2:
а) Поняття мистецтва управління підприємством.
б) Політичні ситуації як різновид соціальних.
Виконайте реферат з тем до с/з 3:
а) Погляди немарксистських шкіл на обов'язковість економічних циклів.
б) Криза світового пароплавства.
в) Ситуація кризи в текстильній промисловості як приклад міжнародної галузевої кризи.
- Виконайте домашні індивідуальні завдання до с/з 2:
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/з 3:

Визначте можливість та перспективність застосування існуючих теорій циклів і криз у державному регулюванні вітчизняної економіки та заходи, що будуть цьому сприяти.

Питання для самостійного вивчення до с/з 2:

1. Характеристики та особливості управління надзвичайними ситуаціями.
2. Ситуація кризи як зростання складності управління

Питання для самостійного вивчення до с/з 3:

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.

У першому питанні до с/з 2 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.

У першому питанні до с/з 3 необхідно визначити поняття «технологічних укладів» та місце кризових явищ у плановій економіці. Друге питання передбачає розгляд світових фінансово-економічних криз.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді блок-схем.

Питання для самоконтролю знань студентів

1. Наведіть приклади керованих та некерованих процесів в 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.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

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	
Метод управління	
Механізм управління	
Типологія управління	

2. Ознайомитися з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

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 залежно від пріоритетних засобів та критеріїв: дуалістичний підхід та багатокритеріальна диференціація.
4. Механізм розгортання кризи на підприємстві. 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 таблицю 3.2 відповідності типів процесу управління та їх змісту.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Таблиця 3.2

Характеристика типів процесу управління

Тип управління	Зміст процесу управління
1. Лінійний	1) — полягає в методологічному розподіленні дій на окремих етапах. Використовується, коли неможливо узагальнити оцінки ситуації і виділити головну ключову проблему.
2. Корегований	2) — характеризуються тим, що починається ситуацією, з якої і виходить пошук проблеми та розробка рішення. Використовується в умовах невизначеності щодо мети впливу.
3. Розгалужений	3) — характеризуються повною ясністю цілі, але неможливістю достовірно оцінити існуючу ситуацію щодо певної цілі та сформулювати основну проблему. Застосовується в ситуаціях відсутності базових критеріїв для її оцінки.
4. Ситуаційний	4) — відображає особливий вплив цілі на всі етапи процесу управління, за цього 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) — характеризуються необхідністю додаткового коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Використовується, коли існує недостатня визначеність, яку можливо уникнути після наступного етапу управління.
7. Програмний	7) — характеризуються жорсткою послідовністю етапів, які здійснюються та використовуються у випадках типових ситуацій і рішень, які повторюються.

Результати роботи оформити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати роботи студента

№ типу процесу управління	1	2	3	4	5	6	7
№ змісту процесу управління, що відповідає типу управління							

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

Виконайте реферат з теми с/з 4: « Чи має право на існування антимотиваційний менеджмент?»

Виконайте реферат з теми с/з 5: «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, патіентів, віолентів, комутантів та леталентів (с/з 4).
2. Розробіть міні-кейси для кожного з типів процесу управління залежно від організації його етапів (с/з 4).
3. Сформуйте логістичний ланцюжок з таких понять: ціль, кризовий стан, кризве явище, проблема, ситуація, рішення (с/з 5).

Питання для самостійного вивчення с/з 4:

1. Сутність та поняття організаційно-економічного механізму управління в діяльності організації.
2. Процес антикризового управління та принципи його організації.

Питання для самостійного вивчення с/з 5:

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.

У першому питанні с/з 4 необхідно дати тлумачення поняттю організаційно-економічного механізму управління в діяльності організації. Друге питання с/з 4 повинно розкрити принципи формування антикризового механізму управління.

У першому питанні с/з 5 необхідно детально розглянути методи менеджменту організації. Друге питання с/з 5 повинно розкрити поняття «управління стабілізацією» і визначити його місце в ситуаційному менеджменті.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді блок-схем.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Питання для самоконтролю

1. Скільки етапів розвитку налічує життєвий цикл організації?
2. Що першочергово 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	
Симптом	
Наслідки	
Бізнес-діагностика	
Фактор	

2. Ознайомитися з рекомендованою літературою до теми, скласти опорний конспект та підготуватися до обговорення основних понять теми.

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 його 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-доповідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Відкоригувати таблицю 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>	<ul style="list-style-type: none">– банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства;– банкрутство як засіб оновлення бізнесу.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

	<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\з 6:

1. Модель менеджера, що здійснює ситуаційне управління: професійні навички.
2. Роль, значення і необхідність врахування психологічних аспектів в ситуаційному управлінні.
3. Як запобігти помилок при впливі на підлеглого або методологія маніпулювання.

Виконайте реферат з теми до с\з 7:

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\з 6:

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 надайте дієвих рекомендацій у разі кризового стану.

Питання для самостійного вивчення до с/з 6:

1. Значення інформації в діагностиці ситуації та методики її опрацювання
2. Методики діагностики персоналу на чесність та лояльність.

Питання для самостійного вивчення до с/з 7:

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 повинно розкрити зростаюче значення соціально-психологічних складових та можливості їх врахування при прийомі на роботу.

У першому питанні с/з 7 необхідно розкрити сутність методичного положення щодо оцінювання фінансового стану підприємств і встановлення незадовільної структури балансу. Друге питання повинно відображати етапи здійснення реформаційних процедур.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді 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 застосовують показники платоспроможності під час прогнозування можливого банкрутства підприємства?
5. Назвіть основні підходи до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА5. 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 кризовими явищами	
Загальна системна криза	
Криза системи регуляції	
Механізм ДРКЯ	
Суб'єкти ДРКЯ	
Інститут банкрутства	
Рейдерство	

2. Ознайомитися 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.

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-повідь, доповідь-презентацію або аналітичний огляд наукових публікацій.
2. Розв'язати ситуаційні завдання.
3. Заповнити таблицю 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/з 8:
 1. Досвід антикризового управління країн з ринковою економікою.
 2. Основні напрямлення профспілок в кризовій ситуації.
 3. Соціальне партнерство в антикризовому управлінні.
 4. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхорда. Можливість використання досвіду в Україні.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

5. Соціальні конфлікти і ведення переговорів з профспілками.
6. Регулювання соціально-трудових відносин у процесах ситуаційного управління.
7. Мета та сфери державного регулювання економіки.
8. Можливість використання американського досвіду виводу з кризи для української економіки.

Виконати реферат з теми с/з 9:

1. Причини і наслідки кризи державного управління.
 2. Реформи як засіб антикризового управління.
 3. «Новий курс» Ф. Д. Рузвельта — програма виводу американської економіки з кризи.
 4. Етапи проведення процедури банкрутства.
 5. Становлення системи банкрутства на Україні.
2. Виконати домашні індивідуальні завдання:
- а) Відповідно до алгоритму розгортання кризи на макрорівні 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 на Україні сьогодні (с/з9);
 - в) згідно з індикаторами ефективності системи банкрутства на Україні оцініть результативність її функціонування на сучасному етапі розвитку (с/з9).

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 в період переходу України до нових форм економічних відносин.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1; 5, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

У першому питанні с/з 8 необхідно визначити можливість використання досвіду антикризового управління країн з ринковою економікою. Друге питання повинно розкрити роль та функції профспілок в кризових ситуаціях.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді блок-схем.

Питання для самоконтролю знань студентів

1. Назвіть основні види державного регулювання кризових ситуацій?
2. До якого виду державного регулювання кризовими ситуаціями належить боротьба з бідністю?
3. Поясніть категорію «механізм державного регулювання кризовими явищами»?
4. Розкрийте сутність методів державного регулювання кризовими явищами»?
5. Виокремте найбільш суттєві заходи подолання кризи державного управління?

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ 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	
Санация	
Реструктуризація	

2. Ознайомитися 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.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2. Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона.
3. Реорганізація як стратегія ситуаційного менеджменту та її види.

Семінарське заняття № 11

Питання для обговорення

1. Сутність стратегії реструктуризації підприємства.
2. Поняття та фактори корпоративної реструктуризації.
3. 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

Виконати реферат з теми

до с/з 11:

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/з 11:

1. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації.
2. Реалізація проекту реструктуризації: планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.
3. Бізнес-діагностика підприємства у процесі їх реструктуризації.
4. Сутність і значення корпоративних і функціональних стратегій в ситуаційному менеджменті.

2. Виконати домашні індивідуальні завдання

до с/з 10:

Знайдіть у періодичному виданні статтю, присвячену проблемам стратегічного управління підприємством, визначте корпоративну

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

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/з 10:

1. Класифікація стратегій підприємства.
2. Еволюція організації і принцип управління як передумова виникнення ситуаційного менеджменту.

Питання для самостійного вивчення до с/з 11:

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.

У першому питанні с/з 10 необхідно розглянути класифікацію стратегій підприємства. Друге питання має розкрити еволюцію організації і принципів управління як передумови виникнення ситуаційного менеджменту.

У першому питанні с/з 11 необхідно розглянути загальну характеристику та поступові етапи процесу здійснення реструктуризації підприємства. Друге питання повинно виокремити основні елементи моделі реструктуризації підприємства.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді 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 «росту», «змін» та «стійкого росту». Визначте їх зв'язок з ситуаційною стратегією.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять (таблиця 7.1)

Таблиця 7.1.

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Адаптивні плани	
Квазестабільні умови	
Кризові умови	
Екстремальні умови	
Технологія управління	
Технологія ситуаційного менеджменту	
Реінжиніринг	
Інжиніринг	

2. Ознайомитися 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.

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.
3. Заповнити запропоновану таблицю 7.2 «Порівняльна характеристика основних інструментів технології ситуаційного менеджменту»

Таблиця 7.2

Порівняльна характеристика основних інструментів
технології ситуаційного менеджменту

Характеристики	реінжиніринг	інжиніринг
сутність та зміст категорії		
умови використання		
актуальність застосування		
основні завдання, що вирішує		

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-тайкер: хто він?
 5. Основні принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:
Складіть сценарій до проведення ділової гри «Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства» на основі обраного вами об'єкта дослідження.

Питання для самостійного вивчення

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.

У 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 квазестабільних 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-тайкерства» і з якими подіями в економічному житті суспільства це пов'язано?
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

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Таблиця 9.1.

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Дифузія	
Інновації в ситуаційному менеджменті	
Інноватор	
Інноваційна діяльність	
Інноваційний потенціал	
Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту)	
Інноваційний клімат	
Інноваційний процес в ситуаційному менеджменті	
Суб'єкти інноваційної діяльності	
Управління інноваційним процесом	

2. Ознайомитися 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 в ситуаційному менеджменті.
2. Інноваційна позиція підприємства як інтегральна оцінка ситуаційного потенціалу підприємства.
3. Методика інноваційно-господарського стану підприємства як індикатора ймовірності розвитку ситуації кризи.

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.

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

ТЕМИ РЕФЕРАТИВ:

1. Нововведення як захід 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 складова 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 таблицю 9.2 «Життєвий цикл інновацій», порівняти з життєвим циклом організації, зробити висновки.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Таблиця 9.2.

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 питання має бути представлена у вигляді короткого конспекту або у вигляді 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 можливо оцінити інноваційний потенціал підприємства?
4. Чому інновацію вважають заходом антикризового управління?
5. На якому етапі життєвого циклу організації з позиції ситуаційного менеджменту доцільно проводити впровадження нововведень?

ТЕМА 9. РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ

1. Виписати у словник управлінської термінології та дати визначення основних термінів і понять.

Таблиця 8.1.

Термінологічний словник

Термін	Тлумачення
Ризик (з позиції ситуаційного менеджменту)	
Розмір імовірної втрати	
Імовірність ризику	
Рівень ризику	
Міра ризику	

2. Ознайомитися 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 в різних ситуаціях.

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.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ

1. Скласти реферат за визначеною темою та підготуватися до його захисту.

ТЕМИ РЕФЕРАТИВ:

1. Кількісна оцінка міри ділового ризику.
 2. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
 3. Ризик втрати майна підприємства.
 4. Тенденції зміни ступіня ризику при індивідуальному та колективному прийнятті рішень.
 5. Роль управлінського консультування в зниженні ступеня ділового ризику.
 6. Управління ризиком в інноваційному процесі.
 7. Особливості прийняття рішення в умовах ризику та невизначеності.
 8. Ризик, що пов'язаний з виробленою продукцією, яка не знайшла попит у 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 в 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.

У першому питанні необхідно розкрити місце страхування ризиків як однієї з умов зниження ризиків в ситуаційному менеджменті.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Друге питання повинно бути присвячено основним шляхам зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді 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 ризик?
4. Назвіть етапи процесу управління ризиком в ситуаційному менеджменті?
5. Назвіть методи зниження господарського ризику?

ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО 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	
Зворотній інжиніринг	
Інформація	
Науково-технічна інформація	
Ділова інформація	

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

2. Ознайомитися 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-доповідь, 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.

2. Виконати домашнє індивідуальне завдання:

Знайдіть у періодичному виданні статтю, де мова іде 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 його результативного ситуаційного управління.

Для засвоєння матеріалу з питань самостійної роботи слід скористатись літературними джерелами 1; 15, періодичними виданнями та ресурсами Internet.

У першому питанні необхідно розглянути основні методи впливу на винних у порушенні прав захисту комерційної таємниці.

Друге питання повинно розкрити аспекти організації та спеціальні засоби служби безпеки підприємства як умови його результативного ситуаційного управління.

Відповіді на питання мають бути представлені у вигляді короткого конспекту або у вигляді блок-схем.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність комерційної таємниці підприємства.
2. Розкрийте роль та значення економічної безпеки підприємства для його стабільного функціонування та 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.

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ, ШО ВИНОСЯТЬСЯ НА АУДИТОРНЕ ТЕСТУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Студенти заочної форми навчання виконують три завдання під час аудиторного тестування згідно зі своїм варіантом (додаток А).

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 цикла.
10. Характерні особливості макро- та мікрокриз.
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 в ситуаційному менеджменті.
17. Типи процесу управління за етапами його організації.
18. Поняття та принципи формування механізму управління.
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 в ситуаційному менеджменті.
54. Розробка ситуаційної стратегії організації.
55. Особливості реалізації обраної ситуаційної стратегії.
56. Форми корпоративної реструктуризації як заход 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 складова інноваційної діяльності на підприємстві та заход ситуаційного менеджменту.
70. Десять принципів управління інтелектуальним капіталом як основа подолання проблемних ситуацій.
71. Інвестиційна політика в ситуаційному менеджменті.
72. Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків.
73. Управління ризиком в ситуаційному менеджменті.
74. Ризик, що пов'язаний з виробленою продукцією, яка не знайшла попиту 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 в системі ситуаційного менеджменту.

ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ

81. Задача

Проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності Вашого підприємства за останні три роки і на основі проведеного аналізу дайте оцінку ситуації, що склалася на підприємстві. Розробіть відповідні управлінські рішення та надайте конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності господарських процесів з позиції ситуаційного менеджменту.

82. Задача

На Вашому підприємстві порушився рівень фінансової рівноваги. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте стан життєздатності організації і надайте дієвих пропозицій щодо усунення цієї фази кризи.

83. Задача

На Вашому підприємстві рівень чистих активів має стійку тенденцію до зниження. Як фахівець з ситуаційного управління визначте стан життєздатності організації і надайте дієвих пропозицій щодо усунення цієї фази кризи.

84. Задача

На Вашому підприємстві протягом року постійно зменшується рівень активів, які забезпечують виконання зобов'язань з повернення позичкового капіталу та впливають на ліквідність активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте стан життєздатності організації і надайте дієвих пропозицій щодо усунення цієї фази кризи.

85. Задача

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.

86. Задача

На Вашому підприємстві коефіцієнт фінансування зростає. Як фахівець з ситуаційного менеджменту визначте можливий стан життєздатності організації і надайте певних пропозицій стосовно цієї ситуації.

87. Задача

Підприємство «ОРІОН» 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 1.01.04 р. загальна сума активів Підприємства «ОРІОН» становить 63 тис. грн. З них: 35 % припадає на оборотні активи і 65 % на необоротні активи. Поточні зобов'язання складають 38 тис. грн. Визначте ймовірність банкрутства підприємства за методикою Тафлера.

88. Задача

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 становить 10 тис. грн.

Загальна сума активів станом на 1.05.08 р. становить 50 тис. грн. з них: 15 % припадає на оборотні активи і 58 % на поточні зобов'язання. Визначте ймовірність банкрутства підприємства, застосувавши методику Спрінгейта.

89. Задача

Проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності ЗАТ «АР-МАНД» 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 становить 2 тис. грн.

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

90. Задача

Використайте дані товариства ЗАТ «АРМАНД» (див. умови завдання 89) для визначення ймовірності банкрутства за допомогою наданої вітчизняної методики прогнозування можливого кризового стану підприємств.

$$Z = 2,4X_1 + 0,5X_2 + 6,0X_3 + 1,0X_4,$$

- де X_1 — запаси / загальна сума активів;
 X_2 — власний капітал / позичковий капітал;
 X_3 — чистий прибуток / активи загалом;
 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.

91. Задача

Провести аналіз структури балансу ТОВ «Машинбуд» і визначити його фінансовий стан за допомогою методики прогнозування можливого банкрутства підприємства Е. Альтмана. За умови, що за звітний період товариство отримало 80 тис. грн. від реалізації продукції, та 45 тис. грн. від позареалізаційної діяльності. Загальна сума витрат становить 71 тис. грн.

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ

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
Разом	95000	Поточні зобов'язання	35000
Запаси	7300		
Дебіторська заборгованість	4200		
Поточні фінансові інвестиції	1800		
Грошові кошти	1700		
Разом	15000	Баланс	120000
Баланс	120000		

92. Задача

З метою використання антикризових заходів здійсніть діагностику фінансового стану і проаналізуйте фінансову стійкість підприємства (табл. 2).

Визначте: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансування; коефіцієнт заборгованості. Надайте обґрунтовані висновки за цим аналізом.

Таблиця 2.

Аналіз фінансової стійкості підприємства за 2006–2008 рр.

(тис. грн.)

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.
1. Власний капітал	143517	95228	80122
2. Позичковий капітал	28926	23907	25709
в т.ч. довгостроковий	7235	2252	132
3. Разом використаного капіталу (валюта балансу)	172443	119135	105853

93. Задача

Для попередження кризового стану підприємства проаналізуйте ефективність використання його основних фондів (табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз ефективності використання основних фондів
підприємства за 2006–2008 рр.

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, осіб	1125	1100	1019

Розрахуйте: фондовіддачу основних фондів, грн.; фондоємність продукції, коп.; фондоозброєність, од./осіб. 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:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4,$$

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 разом;

X_4 — коефіцієнт фінансування = власний капітал / позичковий капітал.

Показник вірогідності банкрутства має граничне значення для цієї моделі 0,037.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Альтмана:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

- де X_1 — оборотні активи / загальна сума активів;
 X_2 — нерозподілений прибуток / загальна сума активів;
 X_3 — балансовий прибуток / загальна сума активів;
 X_4 — власний капітал / позичковий капітал;
 X_5 — виручка від реалізації / валюта балансу.

Нормативне значення:

$Z < 1,8$ — вирогідність банкрутства досить висока;

$Z > 3$ — вирогідність банкрутства досить незначна.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Спрінгейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,46X_4,$$

- де X_1 — оборотні активи / загальна сума активів;
 X_2 — балансовий прибуток / поточні зобов'язання;
 X_3 — операційний прибуток / поточні зобов'язання;
 X_4 — виручка від реалізації / сума активів.

$Z < 0,862$ — підприємство є потенційним банкрутом.

Прогнозування можливого банкрутства підприємства за методикою Тафлера:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \text{ де}$$

- де X_1 — операційний прибуток / поточні зобов'язання;
 X_2 — оборотні активи / сума зобов'язань;
 X_3 — поточні зобов'язання / сума активів;
 X_4 — виручка від реалізації / сума активів.

$Z < 0,3$ — підприємство — є банкрутом

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

СИТУАЦІЯ 1

«ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «АВТОКРАЗ»: СТАБІЛЬНІСТЬ ЧИ КРИЗА?»

Відоме сьогодні підприємство машинобудування — Холдінгова компанія «АвтоКрАЗ» (ХК «АвтоКрАЗ») об'єднує в своєму складі такі дочірні підприємства: Полтавський автоагрегатний завод, Токмакський кувалдно-штампувальний завод, Каменець-Подільський автоагрегатний завод, Херсонський завод карданних валів, КрАЗторг, Зовнішньоторгову фірму 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, виробництво товарів народного споживання. Підприємство є єдиним в Україні виробником автомобілів вантажопідйомністю від 8 до 20 тонн, 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 росту за техніко-економічними показниками ХК «АвтоКрАЗ». Це був найбільш сприятливий для підприємства час. Проте з 1993 року з'являються негативні тенденції у розвитку підприємства. В 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 розглянуто пропозиції щодо покращання роботи підприємства й їх реалізації. В протокольному рішенні наради, підписаному Президентом, були намічені конкретні заходи та надані доручення міністерствам і відомствам з метою створення більш сприятливих економічних умов для компанії. Серед них слід відзначити використання механізму розрахунків автомобіля-

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

ми 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 підприємством було отримано 13, 0 млн. грн. безвідсоткового кредиту державної підтримки терміном на 1 рік з остаточних коштів Держіннофонду України.

У 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 надані доручення, спрямовані на вирішення наступних питань: зменшення відпускних цін на металопродукцію, вироби і сировину хімічної промисловості, які постачають для підприємств холдинга; забезпечення постачань в країни СНД автомобілів КраЗ на кліринговій основі, а також врахування інтересів холдингу при формуванні мобілізаційних резервів; створення промислово-фінансової групи з виробництва 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 в першій з перерахованих постанов «Про міри фінансово-економічної стабілізації» ХК «АвтоКраЗ» передбачали: відстрочку в ліквідації заборгованості підприємства держбюджету на пільгових умовах; дозвіл державних органів на використання у виробничих цілях фінансових засобів від продажу об'єктів соціальної сфери і незавершеного будівництва. Однак, незважаючи на вжиті керівництвом заходи, як показує графік, період з 1995 по 1998 рік характеризується повальним спадом — підприємство стає збитковим. Основними причинами спаду обсягів виробництва стали:

- різке скорочення поставок автомобілів у країни СНД через фінансову кризу та розрив зв'язків;
- падіння 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 з законодавством країн СНД.

Керівництво ХК «АвтоКрАЗ» знову ставить перед Кабінетом Міністрів України ряд проблемних питань: 1) надати допомогу в поповненні обігових коштів в сумі 15 млн. грн. для забезпечення виконання контрактів, які укладені з іноземними фірмами; 2) питання організації консигнаційних складів запасних частин для сервісного обслуговування автомобілів; 3) питання поставок автомобілів КрАЗ за отриманий природний газ. Урядом були прийняті рішення з організації підтримки роботи холдингу — доручення Кабінету Міністрів України від 7. 04. 98 року № 46-12/70 підготовки проекту постанови КМУ «Про виробництво вантажних автомобілів ХК «АвтоКрАЗ»». В ряді 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 такі 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 пункті 4 протокольного рішення № 34 «Про відродження вітчизняного машинобудування» намічений цілий ряд конкретних заходів, кожен з яких може бути використаний стосовно діяльності ХК і має увійти до стратегічної програми виведення холдингу з кризи та стабілізації його фінансового стану.

Узагальнюючи матеріали наведених вище документів та конкретних пропозицій, слід зробити висновок про те, що органами державного управління та керівництвом ХК «АвтоКрАЗ» протягом двох останніх років робилися спроби виходу з кризи шляхом вирішення поточних проблем, не беручи до уваги основних питань, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності та освоєння сегментів ринку великовантажних автомобілів. В управлінні підприємства переважне значення мали оперативні рішення, котрі здійснювалися без науково-обґрунтованої основи з перевагою короткотермінових цілей і за відсутності лінії поведінки на перспективу. За останні 10 років не було продуманого стратегічного плану розвитку підприємства. Це є результатом частой зміни цілей і напрямків розвитку організації, відсутності системи критеріїв.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Таким чином, можливо зробити висновок, що апарат управління підприємством обмежується напівзаходами, які дозволяють ледве існувати сьогодні. Незадовільне знання ринку, конкурентів, власних сильних і слабких сторін, неповне використання потенціалу, що наявне 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. Назвіть етапи розвитку управління в процесах розвитку виробництва протягом періоду, який розглянуто?
2. Як Ви оцінюєте діяльність підприємства: стабільність чи криза? Доведіть свою думку.
3. Виокремте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які задіяні в цій ситуації?
4. Запропонуйте шляхи й заходи оздоровлення ХК «АвтоКрАЗ».

СИТУАЦІЯ 2

«ЯКИЙ ТИП УПРВЛІННЯ ОБРАТИ ПП «ТНК-УКРАЇНА»?»

Підприємство з іноземними інвестиціями ТНК-Україна за мету обрало перехід від кількісного насичення ринку нафтопереробної продукції до поліпшення його якісної характеристики. Це обумовлено тим, що дефіциту палива 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 втілити нову установку потужністю 1,2 млн т/рік, що дозволить збільшити нафтопродукти з сирової нафти на 5 %. Завдяки їй буде можливо збільшити глибину переробки нафти до 85 %, а також вихід світлих нафтопродуктів, зокрема, дизельного пального за рахунок зниження виробництва мазуту.

Продовжується спорудження бітумної установки потужністю 400 тис. т /рік, де й будуть виробляти дорожні і будівельні бітуми, а також матеріали для покрівель та гідроізоляції.

Разом з тим, у поточному році «ТНК-Україна» має запустити надзвичайно серйозну 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 1 разу на місяць. До порушників планується застосовувати жорсткі заходи — від штрафних санкцій до виключення з торгової мережі.

Отже, всі заходи, що плануються «ТНК-Україна», допоможуть в майбутньому втриматися на сучасному ринку нафтопереробної продукції. Проте, який тип управління слід обрати?

Питання до ситуації:

1. Який 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 навчаємося*
Є. Уткін

У середині листопада 2002 року корпорація «Квазар-Мікро» відзначила 12-річчя роботи на українському ринку високих технологій. За оцінками аналітиків, загальна ємність українського ринку інформаційних і комунікаційних технологій в 2002 році склала приблизно 750 млн. дол.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

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. Зараз у неї близько 30 акціонерів, більшість з них — робітники 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 країнах Західної Європи — Чехії, Угорщині, країнах Балтії. При цьому є фінансовий партнер, який надає можливість компанії розвиватися в Росії і Східній Європі. Обсяг продажів у минулому році склав 250 млн. грн. Зараз 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 8 млн. дол. на добудову нового заводу з виробництва комп'ютерів, потужністю 200 тис. комп'ютерів на рік.

За словами президента корпорації Євгена Уткіна, в найближчі декілька років персонал буде використовувати накопичений досвід для повномасштабної експансії на ринки Росії та країн Східної Європи. При чому, корпорація намагається виступити 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 цій ситуації? Доведіть вірність свого рішення?
2. Визначте етап розвитку управління в процесі розвитку виробництва щодо відповідного періоду існування корпорації і обґрунтуйте необхідні заходи для попередження кризи.
3. Який етап у своєму життєвому розвитку переживає організація?

СИТУАЦІЯ 4

«МИ – ВЕЛИКА КОМПАНІЯ У СТАДІЇ ФОРМУВАННЯ»

Одна з найвідоміших комп'ютерних фірм США — Compaq Computer вже на самих ранніх етапах свого існування висуває лозунг: «Ми не дрібна фірма з великими планами, а велика компанія у стадії формування».

Втілюючи в свої комп'ютери нову елементну базу, американська фірма Compaq Computer лише за сім років змогла збільшити свій обіг зі 111 млн. дол. до 3 млрд. дол. (майже в 30 разів) і перетворилася на великий концерн з 6000 зайнятих та 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 IBM»

Успіх IBM часто забезпечували не технологічні нововведення. На жаль, в багатьох випадках вони були не першими при їх втіленні і технологія стала менш важливою, ніж методи збуту і продажу.

IBM систематично продавали більше, ніж ті, хто мав кращу технологію, оскільки знали, як пояснити справу клієнту, як допомогти з втіленням машини і як прив'язати до себе клієнта після покупки. Вдалий підхід до збуту — системне знання.

Водночас, слід згадати й той факт, що у виробництві персональних комп'ютерів гігант IBM спочатку відставав від своїх дрібних

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

конкурентів, але за два роки, компанія стала лідером. Якщо її частка в 1982 р. поступалася фірмам-піонерам, то вже в 1984 році в три рази перевищила її. Цьому сприяло використання внутріфірменних стандартів і збереження сумісності з машинами більш високого класу, що надало 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 сьогоднішній день 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 «Тепловозоремонтний завод» — це одне з найстаріших підприємств Полтавщини, засноване в 1871 році як головні паровозні майстерні Харківсько-Миколаївської залізниці. Полтавський тепловозоремонтний завод пройшов шлях від напівкустарних майстерень до одного з найбільших ремонтних заводів держави. В кінці XIX — початок XX сторіччя на ремонт надходили малопотужні товарні паровози заводів Еврарда, Болвина, Коломенського, Щрейдера, Невського, Камсько-Воткінського, пасажирські Струве і Кесслера. Після 59 років свого існування майстерні в 1929 році були перейменовані на завод — один з найкращих в країні і галузі. Підприємство було повністю реконструйовано, розширилися його виробничі площі.

На початку тридцятих років паровозоремонтники встановили два світових рекорди швидкості і якості капітального ремонту локомотивів. До кінця 30-х років на ПТРЗ повністю засвоїли ремонт

потужних паровозів серій «ФД», «СО», «ИС». З грудня 1963 року після часткової реконструкції підприємства, завод ремонтує тепловози. Так, магістральний вантажний тепловоз серії ТЕЗ ремонтується з 1963 по 1984 рік. За роки існування підприємства загалом відремонтовано понад 34000 локомотивів як для шляхів бувалого СРСР, так і для країн Європи і Азії. З грудня 1994 року підприємство стало акціонерним товариством відкритого типу. Сьогодні завод ремонтує тепловози для залізниць України, Росії, Білорусі, країн Балтії, Монголії. Акціонерне товариство співпрацює з грецькою фірмою «Братья Цитурас»; засноване сумісне підприємство з грецькими партнерами. В 2006 році Полтавський тепловозоремонтний завод відзначив 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 і 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» проводить 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-поршньової групи тепловозоремонтних дизелів. В номенклатурі основних видів продукції наступним після різноманітних видів ремонту йде виготовлення запасних частин. З перспективних питань завод співпрацює з «Гіпрозавод транс» (м. Харків), Харківською державною академією залізничного транспорту, проектно-конструкторським технологічним бюро з ремонту локомотивів (м. Полтава) та інших. Робота підприємства підкріплюється новими перспективними розробками — в процесі освоєння капітального ремонту маневрового тепловоза серії ТЕМ7; пасажирського тепловоза серії ТЕПЕО.

Гарантована якість ремонту і помірні ціни — ось що приваблює партнерів до співпраці з АТ «ТРЗ». Завод ремонтує пасажирські те-

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

пловози серій ТЕП60 і ТЕП70, універсальні магістральні тепловози серії М62, вантажні тепловози для залізниць України, Росії, Білорусі, країн Балтії та Монголії. Великим попитом у замовника користуються запасні частини до дизелів 2Д100, 10Д100, 14Д100, 11Д45, 5Д49, що випускаються заводом. Зараз на підприємстві випускаються 15 видів товарів народного споживання. Стійкий попит на товари широкого використання, що випускаються підприємством забезпечуються роботою висококласного обладнання, якісною обробкою сировини, своєчасним реагуванням на попит ринку.

Великий інтерес у ділових партнерів викликає розроблена заводськими фахівцями рекуперативна установка для повертання електроенергії в мережу при обкатці дизель-генераторних установок всіх типів тепловозів.

Унікальна продукція сумісного з грецькою фірмою «Брати Цітурас» підприємства «Елада», що створено на базі АО «ТРЗ» — церковні дзони, вехові годинники з дзоновим звуком. Електронне приладдя дозволяє репродуціювати запрограмовану мелодію. Використання висококласного обладнання, якісна обробка сировини, своєчасне реагування на попит ринку — ці фактори дозволяють підтримувати стійкий попит на товари широкого споживання, що випускаються підприємством.

Функції потужного обчислювального центру виконує відділ автоматизованої системи управління підприємством. Маючи добре оснащену комп'ютерну базу і сучасну множинну 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

За останні п'ять років підприємство працювало неритмічно — мали місце відпустки без оплати за ініціативою адміністрації, 4-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 той факт, що до неї входить обладнання, придбане до 1981 року. Проаналізувавши дані балансу, де знос на 1.01.2005 р. складає 52 % від первісної вартості, та беручи

до уваги реальний стан речей, можна говорити про те, що реально більше 50 % у кількості обладнання складає обладнання віком понад 20 років.

Основними факторами, що здійснювали негативний вплив на виробництво за останні 5 років, стали такі:

1. Недосконалість механізму та порядку розрахунку підприємства з податковими органами, що виражається неможливістю своєчасної сплати підприємством податку на додану вартість за першою подею відвантаження.
2. Недосконалість нормативно-законодавчої бази, а саме завищені процентні ставки за надані судовими органами послуги.
3. Наявність багаточисельних конкурентів. Зараз в галузі більше ремонтних заводів, ніж це реально потрібно 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, керувати. Це значно впливає на процес ціноутворення, оскільки не видно реальних затрат, то немає можливості сказати реальну ціну ремонту.
5. Висока концентрація влади у керівників вищого кола.
6. Відсутність результативної системи управління персоналом. Не вистачає молодих енергійних керівників середнього кола, 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 потрібно швидко реагувати, а основна маса працівників є інертною і не бере участі в процесі керівництва підприємством, в розробці нових ідей.

З метою підвищення результативності діяльності на ринках збуту на підприємстві проводяться деякі заходи з реструктуризації: планується створення відділу маркетингу шляхом централізованого об'єднання відділів ЗЕД та збуту, але чи сприятимуть ці заходи формуванню ефективного господарського механізму АТ «ТРЗ»?

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

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 відстежити в цій ситуації.
3. Який тип управління слід обрати керівництву АТ «ТРЗ» для подальшого розвитку?
4. Чи є правомірним, на Вашу думку, ототожнення понять «господарський механізм», «механізм управління», «економічний механізм». Обґрунтуйте відповідь на прикладі АТ «ТРЗ».
5. Визначте етап розвитку АТ «ТРЗ», а також найбільш впливові фактори ефективності ситуаційного менеджменту.

СИТУАЦІЯ 7

«ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ «ФАЛВЕСТ-ФАРМ»»

У 2003 р. «Фалвест-Фарм» відзначив своє десятиріччя. Це великий ювілей, проте це певний безцінний накопичений досвід роботи на фармацевтичному ринку України. За час свого існування «Фалвест-Фарм» стала компанією з власними традиціями і методами роботи. Її головна ціль — опір невиправдано ризиковим рішенням та активний пошук нових напрямів діяльності.

Пережити скрутні часи компанія змогла завдяки тому, що прибуток, який отримувала, реінвестувала в розвиток своєї фірми, удосконалювала форми роботи і обліку фінансів, завжди ставилася з повагою до своїх фінансових зобов'язань і вимагала цього від своїх клієнтів.

У компанії працюють кваліфіковані співробітники, які і є основним її капіталом. Колектив «Фалвест-Фарм» є сукупністю 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 вказаних умов клієнт отримує призові бали. Кожен учас-

ник клубу має свою персональну картку і в будь-який момент може отримати довідку про свої призові бали. Очки можна накопичувати, а можна 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 продажів за минулий рік дозволяє зробити такі висновки. «Фалвест-Фарм» має 841 клієнта, які працюють за контрактом з відстрочкою платежу, проте лише 463 постійно дотримуються платіжної дисципліни. При цьому питома вага порядних клієнтів в продажах компанії складає 94 %. В компанії прийнято рішення про переведення недисциплінованих клієнтів на передоплату, що дозволить покращити два показники: прискорити грошові потоки і знизити суму товару на складі при нормі асортименту 900 найменувань.

У фінансовому менеджменті компанії використовують фінансові звіти компанії, які складені за ГААП, що дозволяє надати точнішу інформацію, ніж та, що міститься в українському бухгалтерському обліку. Завдяки використанню звітів, складених за ГААП принципом, компанія підвищила якість управління обіговим капіталом, особливо, запасами складу та дебіторською заборгованістю. В майбутньому планується створити проекти грошових і товарних потоків підприємства на достатньо довгий час — 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 проплату за отриманий клієнтами товар. Однак, наш механізм інколи дає збої. Усуненням цих та інших несприятливих моментів у житті колективу займається служба безпеки, яка свою роботу будує на основі вивчення і аналізу інформації про кадри, справжніх клієнтів і потенційних партнерів, різноманітні ситуації, що мають місце в житті. Особливе місце в роботі служби безпеки займають 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 відеоспостереження, пристроїв обмеженого доступу та охоронно-пожежної сигналізації. В компанії є відділ програмного

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

забезпечення. Розроблений відділом програмний комплекс «АНУ» повністю відповідає сучасним вимогам 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. Модерний зв'язок між офісом і складом дозволяє сформувати вантаж для відправки покупцю одразу після отримання замовлення. Реалізована унікальна схема складання замовлень на поставку товару, за якої препаратів будь-якого виробника замовляють рівно стільки, скільки необхідно для задоволення потреб споживачів на період між поставками і не більше. Розширений фінансовий аналіз (прогноз платежів клієнтів, боржників, планування бюджету та інше) 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 – Холдінгову компанію «АвтоКраЗ» (ХК «АвтоКраЗ»). Основна діяльність ХК «АвтоКраЗ» – проектування, виго-

товлення і реалізація вантажних автомобілів, виробництво запасних частин до них, виробництво товарів народного споживання. Підприємство є єдиним в Україні виробником автомобілів вантажопідйомністю від 8 до 20 тонн, що передбачає експлуатацію в різних кліматичних умовах і на різних шляхах.

Зміст і послідовність робіт для діагностики рекомендовано проводити за такою схемою.

1. Візьміть дані зі статистичних звітностей за техніко-економічними показникам, 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» подіються у відсотках до виручки від реалізації (таблиця 1).
2. На основі отриманих техніко-економічних показників зробіть розрахунок темпів змін цих показників щодо 1989 року. Результати оформіть в таблиці 2.
3. На основі темпів змін техніко-економічних показників діяльності ХК «АвтоКрАЗ» (таблиця 2) сформулюйте таблицю 3. Так Ви отримаєте фактичні динамічні ряди показників.

Таблиця 1

Техніко-економічні показники діяльності холдінгової 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	Експортна продукція	Оновлена продукція
1989	100	100	100	100	100	100	100
1990							
1991							
1992							
1993							
1994							
1995							
1996							
1997							
1998							
1999							

4. Зробіть **розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена** (відповідно до формули 1) по кожному ряду порівнянню з нормативним динамічним рядом.

Міру 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 в ряді;
 n — кількість рангів в ряді.

Рекомендується така нормативна структура (нормативний ряд) темпів росту (T) показників діяльності підприємства:

$$T_{ЗП} < T_{СВ} < T_{МВ} < T_{ТП} < T_{КВ} < T_{Е} < T_{ОП} < T_{П}, \quad (2)$$

де: ЗП — трудові витрати (фонд заробітної плати);
СВ — 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 в останню колонку таблиці 3.

5. На основі отриманих даних коефіцієнта рангової кореляції Спірмена побудуйте графік, який відображає динаміку зміни цього коефіцієнта і виміряйте міру відповідності фактичної структури показників розвитку підприємства нормативній (еталонній) і зробіть відповідні висновки за результатами проведеного виміру.

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 виникнення бідності в Україні. Висвітлюються основні причини, чинники розвитку і першочергові завдання соціальної політики у цій сфері.

Слід зазначити, що основні причини, що обумовили виникнення кризової ситуації в економіці, і як наслідок, зниження рівня життя населення України, мають об'єктивний і суб'єктивний характер. Серед цих причин можна назвати подальше зростання витратного характеру виробництва, значну частку промислових підприємств, які працювали на оборону колишнього Радянського Союзу і залишилися в спадщину Україні, недостатню забезпеченість власними енергоносіями. Крім цього, слід відзначити 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, енергоносії.

Водночас, відбулися значні зміни у галузевій структурі промислового виробництва, зокрема, частка машинобудування і металообробки зменшилась на 17,1 %, а 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.

Певне погіршення рівня життя населення поряд з посиленням соціальним розшаруванням є супутником переходу до ринкової еконо-

міки, проте надвисокі темпи його зниження в Україні були обумовлені не виваженістю окремих заходів державної політики в той період. Політика регулювання доходів, що проводилась органами виконавчої влади, характеризувалась 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 фактичне припинення дії цих законів і прямим регулюванням фондів споживання на державних підприємствах останніми роками.

За 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 непрацевдатних 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, сьогодинішній 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 можливо 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 України?
5. Запропонуйте види державного регулювання кризових ситуацій для вітчизняної економіки?

СИТУАЦІЯ 10

«MC DONALD'S ВПЕРШЕ СТАВ ЗБИТКОВИМ»

Найбільша 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 року збитки склали \$ 343,8 млн., що еквівалентно середньому зниженню вартості акцій на 27 %. Тобто збитки IV кварталу значно перевищили загальний прибуток 2001 р., який склав 271,9 млн. В 2002 р. компанія понесла витрати, пов'язані з втратою трьох прибуткових ринків в Латинській Америці. Крім того, McDonald's поніс 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 росту продажу на найбільшому з її ринків — в 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.

В останньому кварталі 2002 р. акції McDonald's втратили в ціні майже 14 % при загальному рості на американському фондовому ринку.

І навіть останні заходи — новий рівень «цінової війни», масові звільнення персоналу та залишення малоприбуткових ринків — досі не сприяли росту продажів. Незважаючи 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. Дайте визначення ситуаційної стратегії та тактики і наведіть приклад відповідно запропонованої ситуації?
2. Оцініть наскільки вірне рішення прийняло керівництво McDonald's. Обґрунтуйте відповідь.
3. Які фактори ситуаційного менеджменту можливо відстежити у ситуації?
4. Назвіть етап процесу управління в процесах розвитку виробництва, який зараз 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 р. Рік заснування — 1945. З 29 листопада 1983 року — продовжило свою діяльність як СУШАТ «Весна». Кількість працюючих — 803 осіб. Основні види діяльності: розробка та виробництво жіночого та чоловічого одягу.

АТ «Весна» є одним з провідних підприємств легкої промисловості України. Це стабільне, надійне та перспективне підприємство, яке володіє значним виробничим, інтелектуальним та фінансовим потенціалом. Діяльність підприємства спрямована на розробку, виробництво, реалізацію та експорт широкого асортименту швейних виробів.

АТ «Весна» щорічно виготовляє понад 400 нових моделей високоякісного модного одягу.

Тільки за рахунок впровадження нової технології та освоєння складної високомодної продукції підприємство у 1999 році отримало 722,4 тис. гривень прибутку.

Активна суспільна і підприємницька діяльність президента АТ СУШАТ «Весна», якому у 1998 році присвоєно почесне звання «Заслужений працівник легкої промисловості України», сприяє популяризації іміджу товариства.

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

У складних умовах функціонування економіки країни АТ СУШАТ «Весна» не скоротило виробництво та не тільки зберегло робочі місця, а й збільшило їх кількість, налагодивши ділові зв'язки із фірмами Німеччини, США, Франції тощо. Було відкрито 2 висококомеханізовані 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 ряд швейних та машинобудівних фірм Німеччини та Іспанії. Це дає можливість вивчати досвід роботи зарубіжних фірм та вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи підприємства.

Нестабільність економічних законів України, інфляційні процеси, падіння купівельної спроможності населення спонукають розробляти стратегічну політику не більше як на 5 років, а плани на 1 рік.

З 1998 року практикується прийом на роботу на конкурсній основі за такими критеріями відбору: освіта, ділові якості, навички та стаж роботи за фахом, перспектива росту. Така система значно знизила плінність кадрів та підняла рівень кваліфікації працюючих.

Зросла активність працюючих. Так, якщо у 1997 р. надходило 1-2 пропозиції щодо покращення роботи та умов праці, то у 1998 р. — 10, у 1999 р. — 21 пропозиція.

На підприємстві функціонують продуктовий магазин, медпункт (стоматологічний, терапевтичний, гінекологічний кабінети, офтальмолог, масажист), працює тренувальний зал. Один раз на два роки проводиться комплексний медогляд працівників.

Надається житло працівникам (у 1999 р. — 27 квартир). Виплачуються дивіденди, 13-та, 14-та зарплати.

Стратегія підприємства розрахована на публічність звітності, яка необхідна для залучення інвестора і кредиторів, інформації акціонерів про стабільність фінансового стану.

Співпраця з іноземними споживачами протягом 7 років обумовила значний вплив на імідж підприємства та дала можливість отримувати пропозиції від великої кількості фірм.

З метою оцінки рівня задоволеності потреб споживачів проводиться щорічне анкетування, яке дозволяє вивчати попит споживача, задоволеність якістю, дизайном продукції.

Відповідно до відгуків постійних споживачів АТ СУШАТ «Весна» з Німеччини продукція користується значним попитом. Відповідно збільшились обсяги реалізації продукції АТ СУШАТ «Весна» за межами держави.

Товариство щорічно збільшує кількість робочих місць, забезпечуючи молодь та інвалідів робочими місцями (з 1996 року — 190 робочих місць).

Щорічно виділяються кошти та надається допомога більш ніж 15 товариствам, інвалідам, будинкам дитини та престарілих.

У 1999 р. отримано прибутку на 3,2 тис. грн. вище запланованого рівня.

Середня зарплата одного працюючого в два рази більша 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 на шляху діяльності підприємства?
6. Які дії СУШАТ «Весна» сприяли формуванню його позитивного іміджу в Україні та за її межами?
7. Проведіть ПЕСТ-аналіз.
8. Оцініть інноваційну позицію підприємства.
9. Назвіть можливі види ризиків в діяльності підприємства.

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 до 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 до 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 з розкладом семінарських та індивідуальних занять	Обговорення (захист) матеріалів наукового реферату з визначеної проблеми (максимально 5 балів) підготовка реферату без захисту (3 бали)	5 балів

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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 до 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 вибіркові види СР			40 балів

Студентам, які беруть участь у позанавчальній науковій роботі, — в роботі наукової конференції, підготовці наукових публікацій та ін. — нараховуються додаткові бали за результатами поточного контролю (таблиця 8.1). 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 у конкурсі на кращого знавця дисципліни (олімпіаді) - 1 місце - 2 місце - 3 місце без призового місця	10 7 4 2
2. Науково-дослідна	Участь у роботі конференцій - міжвузівській - всеукраїнській	10 10
Максимальна кількість наукових балів — 30		

Виконання цих завдань розраховане на встигаючого студента і рекомендоване студентам, які опанували базовий зміст навчальної програми і мають 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 розуміють 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 у 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 та вмінь шляхом оцінювання в балах усіх 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 конкурентоздатності 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.

Розрахунок обсягу кожного модуля та його складових в годинах з повним використанням передбаченого бюджету часу здійснюється шляхом планування виконання певних видів навчальної роботи: для аудиторних занять — лекцій та практичних занять; для 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 та модульний рейтинговий контроль.

Отже, кредитно-модульна організація навчального процесу — це така організація навчального процесу, за якої 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 підсилити 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

9. ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

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 підбиття підсумків щодо розуміння студентом програмного матеріалу загалом, логіки та взаємозв'язку між окремими розділами, здатності креативно використовувати накопичені 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 КОНТРОЛЯ

Навчально дисципліна «Ситуаційний менеджмент» поділяється на два модуля:

Модуль 1 — Теоретико-методичні засади ситуаційного менеджменту. Ситуаційний менеджмент в тенденціях мікро- та макророзвитку.

Модуль 2 — Ключові фактори успіху ситуаційного менеджменту.

ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Об'єктами 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 загалом чи окремих питань,

написання рефератів, підготовка конспектів, виконання домашніх індивідуальних завдань, питань до самостійного опрацювання тощо;

в) *перевірка виконань модульних контрольних робіт*. Оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ПМК)

Поточне оцінювання знань складає 100 балів, з яких студент отримує 70 балів за поточну успішність і 30 балів за підсумкову успішність (15 балів за кожен 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 таблицях 9.1 та 9.2.

Отже, у цілому загальна система нарахування балів при вивченні дисципліни, яка дозволяє встигаючим студентам отримати залік, представлена таким чином.

1. РОБОТА ПРОТЯГОМ СЕМЕСТРУ

Під час роботи на семінарському занятті:

- відвідування семінарських занять та обговорення питань виступу 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 балів – відмінно, 0,4 – добре, 0,3 – задовільно);
- ведення термінологічного словника 0,3–0,5 (0,5 – відмінно, 0,4 – добре, 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).

9. ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Таблиця 9.1

Система нарахування балів студентів за виконання навчальних завдань з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

№	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 словника	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
Разом за дисципліною				100
2. Заочна форма				
1	Відвідування лекцій та ведення конспекту	3	2	6
2	Відвідування семінарських занять	4	1	4
3	Активна участь у обговоренні на семінарському занятті, якість виконання запропонованих завдань	4	5	20

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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 за дисципліною			100

Таблиця 9.2

Орієнтована система нарахування балів за видами навчальної роботи

№ пп.	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>	– відвідування семінарських занять та обговорення питань виступу	8,9
	Тема 3. Диверсифікація ситуаційного менеджменту: типологія та вибір альтернатив. Механізми менеджменту. <i>Семінарське заняття № 3.</i>	– виконання завдань на семінарському занятті (розв'язання ситуації та практичні завдання)	8,9
	Тема 4. Діагностика в ситуаційному менеджменті <i>Семінарське заняття № 4.</i>	– поточне тестування за темою курсу	8,9
	Тема 5. Державне регулювання кризових ситуацій. <i>Семінарське заняття № 5.</i>		8,9
	Разом по модулю 1		40,8

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПЕРЕВІРЦІ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Питання, що 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 шкалою (табл. 9.3).

Так, тести — **від 2–5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно); ситуація — **від 2–5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно); теоретично-прикладне питання — **від 2–5 балів** (2 бали — незадовільно, 3 бали — задовільно, 4 бали — добре, 5 балів — відмінно)

Таблиця 9.3

Бали збігу відповідей студента і еталонних відповідей при ПМК (денна форма)

Показник	Ступінь збігу відповідей студентів і еталонних відповідей		
	50 % Елементарний рівень (задовільно)	75 % Достатній рівень (добре)	100 % Високий рівень (відмінно)
Бали за правильну відповідь			
Змістовний модуль 1	5	10	15
Змістовний модуль 2	5	10	15

ЗАГАЛЬНА ПІДСУМКОВА ОЦІНКА З ДИСЦИПЛІНИ

Підсумкове оцінювання знань з дисципліни здійснюється у формі заліку (ПМК), тобто за результатами поточно-модульного контролю і оформлюється під час останнього семінарського заняття відповідного семестру. До підсумкового балу зараховуються також додаткові бали, які студенти отримали за виконання додаткових завдань або за участь у позанавчальній 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 складає 100 балів, з яких 70 балів студент отримує за поточну успішність і 30 балів за підсумкову успішність (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) (таблиця 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) — загалом 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

Продовження таблиці 9.4

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 ПУСКУ з обов'язковим переведенням до національної шкали та шкали ECTS. Переведення здійснюється за визначеною шкалою (таблиця 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) — загалом 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

ТЕСТ 1

Оберіть групи проблем, що складають проблематику ситуаційного управління:

- 1) діагностика ситуацій;
- 2) методологічні проблеми;
- 3) проблеми прогнозування ситуацій і 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 відповідно 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 відповідно 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 надає 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 керування — це:

- 1) керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого розвитку;
- 2) це 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) керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, а також її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого 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 керування» вперше було введено в наукову термінологію:

- 1) російським вченим Д. А. Поспеловим;
- 2) американським вченим Р. Моклером;
- 3) українським дослідником В. О. Василенко;
- 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, порівнянно 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, що надане природою та набуте в процесі підготовки;
- 3) методологію 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 з тих або інших причин;
- 2) це процеси, що протікають 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 з тих або інших причин;
- 2) це процеси, що протікають 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) коли досягає наміченої цілі неточно і виходить за встановлені обмеження за ресурсами;
- 2) коли досягає наміченої цілі точно і не виходить за встановлені обмеження за ресурсами;
- 3) коли досягає наміченої цілі неточно і не виходить за встановлені обмеження за ресурсами;
- 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

Коли 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 цього;
- 4) всі відповіді вірні.

ТЕСТ 8

За змістом розрізняють ситуації:

- 1) суспільні;
- 2) природні;
- 3) екологічні;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 9

За масштабами розповсюдження та проблематикою розмежовують ситуації:

- 1) загальні;
- 2) локальні;

- 3) об'єктивні і суб'єктивні;
- 4) зовнішні і внутрішні.

ТЕСТ 10

За передбаченістю розрізняють ситуації:

- 1) передбачені;
- 2) непередбачені;
- 3) випадкові й закономірні;
- 4) природні і неприродні.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 3

ТЕСТ 1

Ситуація — це:

- 1) практичне розв'язання проблеми;
- 2) головне протиріччя цілі і ситуації;
- 3) стан управлінської системи, що оцінюється щодо 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 такі 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 напрямку поставленої цілі;
- 3) стан управлінської системи, що оцінюється щодо цілі;
- 4) ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

ТЕСТ 5

Оберіть вірне визначення терміна «типологія» — це:

- 1) впорядкована 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 належать:

- 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;

- 3) вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ і процесів у інтересах суспільства і 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) придбання нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах зростаючого динамізму зовнішнього середовища;
- 3) підтримка 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) це діагностика, що орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
- 3) це оцінка ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими;
- 4) всі відповіді вірні.

ТЕСТ 2

Назвіть етапи процесу діагностики:

- 1) якісної ідентифікації (встановлення належності об'єкта до визначеного класу, групи об'єктів);
- 2) кількісної ідентифікації (виявлення відмін об'єкта 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

Оберіть методи здійснення діагностичних досліджень:

- 1) аналітичні;
- 2) експертні;
- 3) лінійного програмування;
- 4) динамічного програмування.

ТЕСТ 5

Діагноз – це:

- 1) конкретний висновок про стан об'єкта дослідження на певний період;
- 2) дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
- 3) оцінка ефективності обраної 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

дослідження господарської діяльності необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє;

- 2) діагностика, що орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
- 3) це оцінка ефективності обраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 7

Назвіть можливі стадії банкрутства підприємства.

- 1) прихована стадія, за якої 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 вірною.

ТЕСТ 8

Причина — це:

- 1) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій, при якому оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й 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 тенденція, 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 тенденція, що свідчить про настання кризи;
- 2) те, до чого може призвести проблема;

- 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 і з причин і реальних факторів.

ТЕСТ 10

На якому етапі розвитку підприємства застосовуються показники ліквідності:

- 1) на пацієнтному етапі розвитку підприємства;
- 2) на віолентному етапі розвитку підприємства;
- 3) на комутантному етапі розвитку підприємства;
- 4) на експлерентному та леталентному етапі розвитку підприємства.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮЗНАЬ 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;

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 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-економічної системи, що повторюється через певний час;
- 2) ситуація коли економічна і суспільна динаміка входять в протиріччя із способом розвитку;
- 3) ситуація, коли механізми, що пов'язані з існуючою системою регуляції, неспроможні змінити кон'юктурні процеси;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 5

Криза способу виробництва — це:

- 1) ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входять в протиріччя із способом розвитку;
- 2) ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічної системи, що повторюється через певний час;
- 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 кризовими явищами:

- 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) видача ліцензій на здійснення визначеного виду діяльності, дозволів на використання державних об'єктів з комерційною метою;
- 3) засоби грошово-кредитної політики та податково-бюджетної політики;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 8

Економічні методи ДРКЯ — це:

- 1) засоби грошово-кредитної політики та податково-бюджетної політики;
- 2) видача ліцензій на здійснення визначеного 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 і зміцнення існуючого ладу всередині країни та закордоном, адаптація його до умов, що змінюються;
- 2) макроекономічна категорія, що відображає відносини, 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 протиріччя в 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) напрям розвитку фірми відповідно до поставленої цілі;
- 3) бачення того, яким підприємство повинно бути в майбутньому;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 2

Ситуаційна стратегія — це:

- 1) стратегія, що розробляється і реалізовується у випадку 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 обсяг продажу та прибутку;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 3

Значення та роль ситуаційної стратегії такі:

- 1) ситуаційна стратегія дає можливість виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі;
- 2) вибір стратегій призводить до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації;
- 3) обрана стратегія не дає змоги чітко визначити завдання підприємства;
- 4) це засіб досягнення цілі.

ТЕСТ 4

Класифікація стратегічних альтернатив передбачає такої комбінації:

- 1) стратегія росту, стратегія диверсифікації, стратегія скорочення, комбінована стратегія;
- 2) стратегія росту, стратегія обмеженого росту, 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, що 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) напрямок розвитку організації відповідно до поставленої цілі;
- 2) процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, що 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 проведення 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 і зміною організації та виробничої структури боржника;

- 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, що 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 проведення 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 і зміною організації та виробничої структури боржника;
- 3) процес, в 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 поєднуються підприємства однієї галузі;
- 2) *вертикальне*, що поєднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);
- 3) *конгломератне*, у процесі якого поєднуються 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 не передбачених обставин);
- 2) *екстремальні* (керівник має виявити себе як фахівець, щоб вийти з ситуації і від цього залежить його майбутнє);
- 3) *кризові умови* (непередбачені ситуації, що призводить до зриву звичайних показників, до аварій і катастроф);
- 4) *жодна з відповідей не є вірною.*

ТЕСТ 2

З'ясуйте можливу міру 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) псевдо інформація (яка відповідає умовам завдань, але містить такі дані, що не дозволяють отримати правильні рішення джерельного завдання);
- 3) явно недостовірна інформація (яка не відповідає умовам або завданням).
- 4) всі відповіді вірні.

ТЕСТ 4

Визначте можливі масштаби проблеми:

- 1) глобальні;
- 2) локальні;
- 3) мезолокальні;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 5

Визначте можливі альтернативи міри технічного оснащення підприємства як фактора, що впливає на якість управлінського рішення:

- 1) відсутнє;
- 2) існує в недостатньому обсязі;
- 3) існує в достатньому обсязі.
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 6

Технологія ситуаційного управління — це:

- 1) комплекс заходів, які здійснюється поступово для подолання ситуацій, що виникли, зниження рівня їх негативних наслідків або позитивним їх використанням.
- 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 управляючої системи.

ТЕСТ 7

Розташуйте 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) виводу організації з кризи (ситуація 1);
 - б) позитивного використання ситуації (ситуація 2).
- 4) визначення ресурсів для досягнення поставлених цілей;
- 5) розробка заходів по 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 та вік;

- 3) міра сприйняття ризику;
- 4) мотивація.

ТЕСТ 9

Ризик тайкер — це:

- 1) людина, яка не схильна до ризику;
- 2) людина, що схильна до ризику;
- 3) людина, що має здоровий глузд;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 10

Адаптивні плани — це:

- 1) вибір і реалізація визначеної 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 їхнього запобігання і керування виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 8

ТЕСТ 1

За словником Вебстера ризик — це:

- 1) погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був націлений бізнес-проект;
- 2) відношення розміру втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення;
- 3) небезпека, можливість збитку чи втрати;
- 4) характеристика управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації певної міри невизначеності, внаслідок недостатньої інформації при виборі менеджером альтернативного рішення.

ТЕСТ 2

З позиції ситуаційного менеджменту ризик — це:

- 1) це небезпека, можливість збитку чи втрати;
- 2) погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення, на що був націлений 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) природньо-кліматичні умови та зміни ринкової кон'юнктури;
- 3) зміни економічних факторів та політичних;
- 4) всі відповіді правильні.

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 відносини з конкурентами.

- 4) це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т.п.; лімітування застосовується банками для зниження міри ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів у кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.

ТЕСТ 6

Визначте сутність одного з основних заходів зниження ризику-самострахування:

- 1) підприємець надає перевагу підстрахуватися сам, ніж купувати страховку в страховій компанії; самострахування є децентралізованою формою, створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність 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 заходів зниження ризику — страхування:

- 1) це встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту і т.п.; лімітування застосовується банками для зниження міри ризику при видачі позик, господарюючими суб'єктами для продажу товарів у кредит, визначення сум вкладення капіталу і т.п.;
- 2) це децентралізована форма створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо в господарюючих суб'єктах, особливо в тих, чия діяльність піддається ризику;
- 3) це 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.

ТЕСТ 8

Виокремте стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

- 1) інформаційний аналіз та діагностика ситуації;
- 2) розробка варіантів;
- 3) ухвалення рішення;
- 4) організація і реалізація.

ТЕСТ 9

Назвіть сутність матеріальних втрат —

- 1) це додаткові витрати виробничих ресурсів непередбачені проектом або планом, або прямі втрати майна, продукції, енергії тощо;
- 2) це втрати робочого часу викликані випадковими непередбаченими обставинами;
- 3) це прямий грошовий збиток пов'язаний з непередбаченими платежами (виплата штрафів, додаткових податків);
- 4) це втрати, які виникають внаслідок передчасного або запізненого прийняття рішень.

ТЕСТ 10

Виокремте сутність спеціальних втрат:

- 1) це втрати, які проявляються у вигляді нанесення збитків здоров'ю та життю людей, оточуючому середовищу, престижу підприємця, або внаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин;
- 2) це додаткові витрати виробничих ресурсів непередбачені проектом або планом, або прямі втрати майна, продукції, енергії;
- 3) це втрати робочого часу викликані випадковими непередбаченими обставинами;
- 4) це прямий грошовий збиток пов'язаний з непередбаченими платежами, втратою грошових коштів; недоотриманням коштів із передбачених джерел макроекономічними змінами.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 9

ТЕСТ 1

Нововведення — це:

- 1) це сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуненням нової або поліпшеної продукції на ринок;
- 2) це міра здатності підприємства до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
- 3) це стан зовнішнього середовища в 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 конкурентоздатні 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 дозволяє запобігти або ліквідувати кризову ситуацію;
- 2) це сукупність науково-виробничих, фінансових та інших заходів, що пов'язані з просуненням нової або поліпшеної продукції на ринок;
- 3) це міра здатності підприємства до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 3

Інновація в ситуаційному менеджменті — це:

- 1) спосіб виходу з кризи;
- 2) найкращий варіант розв'язання проблеми;
- 3) інструмент антикризового управління;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 4

Інноваційна позиція підприємства — це:

- 1) це стан зовнішнього середовища в організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі;
- 2) це міра здатності підприємства до виконання завдань, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей;

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 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) процес перетворення наукового звання в інновацію, яка розповсюджується в практичному використанні;
- 2) стан зовнішнього середовища в 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, організування 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 розповсюджується 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 упровадження і бере на себе відповідальність за цю 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 освоєної і впровадженої ідеї інновацій в нових умовах чи місцях застосування;
- 2) новостворені або вдосконалені конкурентоздатні 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;
- 3) особа, яка ініціює процес упровадження і бере на себе відповідальність за його реалізацію;
- 4) ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання будуть впроваджені в інновацію.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ДО ТЕМИ 10

ТЕСТ 1

Визначте сутність категорії «комерційна таємниця підприємства»:

- 1) це відомості, що пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управління фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача) яких може завдати шкоди його інтересам;
- 2) це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять 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 інформацій про конкурентів:

- 1) легальні;
- 2) нелегальні;
- 3) суспільні;
- 4) політичні.

ТЕСТ 4

Економічна безпека підприємства спрямована на:

- 1) гарантію його стабільного та максимально ефективного функціонування та розвиток високого рівня потенціалу у майбутньому;
- 2) нерозголошення державної таємниці;
- 3) запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 5

Назвіть групи 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 певного підприємства,
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 7

Визначте сутність економічної безпеки підприємства — це:

- 1) відомості, що пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача) яких може завдати шкоди його інтересам;
- 2) такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам;
- 3) рівень економічної безпеки, що залежить від ефективного її керівництва і спеціалістів (менеджерів), які будуть спроможні 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;

- 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 взаємовідношення з ними, їх фінансове положення, проведених операціях і обсягах, умовах діючих і нових контрактів та ін.

ТЕСТ 10

З'ясуйте відомості, що належать до конфіденційних:

- 1) це відомості, що пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управління фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача) яких може завдати шкоди його інтересам;
- 2) це 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

Модуль 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 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 цикла.
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.

Модуль 2

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Роль стратегії і тактики в ситуаційному менеджменті.
2. Форми корпоративної реструктуризації як захід 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 виробництв, апарату і методів управління.
11. Інноваційний потенціал підприємства, його роль в антикризовому управлінні.
12. Управління знаннями як елемент системи інноваційної діяльності на підприємстві та захід ситуаційного менеджменту.
13. Сутність, природа та класифікація управлінських ризиків.
14. Управління ризиком в ситуаційному менеджменті.
15. Ризик, що пов'язаний з виробленою продукцією, яка не знайшла попиту споживача.
16. Ризики невиконання господарських угод (контрактів) та посилення конкуренції.
17. Реструктуризація як захід ситуаційного менеджменту.
18. Ризики виникнення непередбачених витрат та 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 в системі ситуаційного менеджменту.
22. Шляхи зниження внутрішніх підприємницьких ризиків.

12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА

НАУКОВИХ РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ

«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Модуль 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 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 антимотиваційний менеджмент?
10. Мораль як основа успішного та ефективного формування механізму управління сучасних організацій.
11. Модель менеджера, що здійснює ситуаційне управління: професійні навички.
12. Роль, значення і необхідність врахування психологічних аспектів в ситуаційному управлінні.
13. Як запобігти помилок при впливі на підлеглого або методологія маніпулювання.
14. Діагностика банкрутства підприємства.

15. Ознаки і нормативи встановлення банкрутства підприємства.
16. Досвід антикризового управління країн з ринковою економікою.
17. Основні напрямлення профспілок в кризовій ситуації.
18. Соціальне партнерство в антикризовому управлінні.
19. Антикризова спрямованість реформ Л. Ерхорда. Можливість використання досвіду в Україні.
20. Соціальні конфлікти і ведення переговорів з профспілками.
21. Регулювання соціально-трудових відносин в 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 засіб антикризового управління.
26. Новий курс Ф. Д. Рузвельта — програма виводу американської економіки з кризи.
27. Етапи проведення процедури банкрутства.
28. Становлення системи банкрутства на 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 їх 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 і операційна діяльність компанії.
4. Умови успішного реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Світові технології навчання ситуаційному менеджменту: закордонний досвід.
6. Особливості технології антикризового управління.

12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

7. Ризик-тайкер: хто він?
8. Кількісна оцінка ступеня ділового ризику.
9. Ризик виникнення непередбачених витрат та зниження доходів.
10. Ризик втрати майна підприємства.
11. Тенденції зміни міри ризику при індивідуальному та колективно-му прийнятті рішень.
12. Нововведення як заход 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 особами, які виконують управлінські функції в комерційних організаціях. Комерційний підкуп.

ГЛОСАРІЙ

Адаптивний менеджмент — це 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 для їхнього запобігання і керування виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

Аналіз ситуації — це 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, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Галузева криза — це криза, що охоплює одну з галузей національного господарства (наприклад, перепрофілювання оборонного комплексу країни).

Державне антикризове регулювання — це макроекономічна категорія, що відображає відношення, які виникли при організаційно-економічній і правовій дії держави для захисту підприємств від кризових ситуацій.

Державне регулювання кризовими явищами (ДРКЯ) — це заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру, що здійснюються з метою стабілізації ВВП та адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

Динаміка менеджменту — це процес управління.

Дифузія — пропозиція щодо використання вже освоєної і впровадженої ідеї інновацій в нових умовах чи місцях застосування.

Діагноз — конкретний висновок про стан об'єкта дослідження на певний період.

Діагностика — це виявлення стану об'єкта, предмету, явища або процесу через комплекс дослідницьких процедур.

Діагностика економічної підсистеми — це 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 в їх діяльності.

Ділова інформація — це 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 положення, проведених операціях і обсягах, умовах діючих і нових контрактів та ін.

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 їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливом.

Економічні методи управління — це методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів.

Екстремальні умови — це такий стан справ в організації, коли фахівці мають виявити свої найкращі професійні якості.

Загальна системна криза — це ситуація взаємної невідповідності основних компонентів суспільства, що потребує зміни соціально-економічного устрою з метою ліквідації подібної розбалансованості.

Імовірність ризику — міра впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Інакше кажучи, кожен вид ризику має нижню і верхню (від 0 до 1) межі імовірності.

Інноватор — це особа, яка ініціює процес упровадження і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

Інновації в ситуаційному менеджменті — це новостворені або вдосконалені конкурентноздатні 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.

Інноваційна діяльність — це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію наукових досліджень, що зумовлює випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів та послуг і поліпшує стан підприємства та сприяє виходу з кризи.

Інноваційний потенціал — це ступінь здатності підприємства до виконання завдань які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інноваційний розвиток (з позиції ситуаційного менеджменту) — це 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 — це стан зовнішнього середовища в організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі.

Інноваційний процес в ситуаційному менеджменті — це процес перетворення наукового зв'язування в інновацію, яка розповсюджується в практичному використанні.

Інформація (згідно з 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 з Законом України «Про інформацію») — це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Квастестабільні умови — це такий стан справ в організації, що характеризується сприятливими для нормальної роботи обставинами.

Керовані процеси — це процеси при свідомому впливі на них 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, що пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінанса-

ми та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача), яких може завдати шкоди його інтересам.

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, тобто ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні деталі комерційної діяльності, які дозволяють успішно конкурувати, прибуток фірми та ін.

Концепція «Ситуаційного управління» — це спроба розглянути еволюцію соціально-економічної системи в усьому комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Криза системи регуляції — ситуація, коли механізми, що пов'язані з існуючою системою регуляції неспроможні змінити кон'юктурні процеси.

Криза способу виробництва — ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення економіки, загострення протиріччя в найважливіших інституціональних формах, що визначають режим накопичення.

Криза — це максимальне загострення протиріч в соціально-економічній системі.

Кризове явище — це наслідок порушення життєдіяльності підприємства, що виникає у процесі його функціонування.

Кризовий стан — це значне і тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи до механізмів внутрішньої саморегуляції.

Кризові умови — це такий стан справ в організації, коли виникає небезпечна ситуація.

Метод управління — це способи цілеспрямованого впливу на співробітників та виробничі колективи з метою забезпечення координації їх діяльності під час досягнення поставленої цілі.

Механізм ДРКЯ — це сукупність способів організації економічних відносин, які застосовує держава з метою забезпечення сприятливих умов для економічного й соціального розвитку.

Механізм управління — це використання певних засобів за допомогою обраних методів для досягнення цілі організації.

Мистецтво управління — співвідношення керованих та некерованих процесів.

Наслідки — те, до чого може призвести проблема

Науково-технічна інформація — це 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 — це процеси, що не підлягають управлінню, з тих чи інших причин і неможливо змінити їх напрямок і характер.

Об'єкт курсу «Ситуаційний менеджмент» — це процес управління соціально-економічними системами.

Організаційно-адміністративні методи — це методи, які ґрунтуються на волі і авторитеті керівника та безпосередньо впливають на об'єкт управління.

Предмет курсу «Ситуаційний менеджмент» — це сукупність теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням соціально-економічними системами у визначеній ситуації.

Причини — те, через що виникла проблема, тобто події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи.

Регулярні кризи — це циклічні кризи, які повторюються з визначеною закономірністю.

Реструктуризація підприємства — це 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 — це ситуативна характеристика діяльності, яка складається з невизначеності її результату і можливих несприятливих наслідків у випадку невдачі.

Ризик (з позиції ситуаційного менеджменту) — загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

Ризик (у словарі Вебстера) — це небезпека, можливість збитку чи втрати.

Рівень ризику — відношення розміру втрати до витрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється за розміром від нульового значення до 1, вище якого ризик невиправданий.

Розвиток — придбання 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.

Санация — це система заходів, передбачених процедурою проведення 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 і зміною організації та виробничої структури боржника.

Симптом — 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.

Ситуаційна модель формування стратегії Джона Томпсона — це 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 керування — керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого розвитку.

Ситуаційний менеджмент — це самостійна галузь науки і професійної діяльності, що спрямована на забезпечення будь-якої організаційної структури, поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів, відповідно до ситуації, що склалася у визначений період часу.

Ситуація — це сукупність обставин на певний період часу.

Соціально-психологічні методи управління — вивчають і використовують закони психологічної діяльності людей для оптимізації соціальних явищ і процесів у інтересах суспільства і особистості.

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Статика менеджменту — це система менеджменту, головним елементом якого є люди.

Стратегія та тактика ситуаційного менеджменту — це процес планування виходу підприємства з будь-якої кризової ситуації, що 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 — напрямок розвитку фірми відповідно до поставленої цілі. Це своєрідний «коридор» використання різноманітних тактик.

Структурна криза — ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входять в протиріччя із способом розвитку.

Структурна криза — це наслідок порушення закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Ступінь ризику — якісна величина ризику і його імовірності.

Суб'єкти ДРКЯ — це органи управління, або управлінський персонал (кризис-групи), що здійснюють санаційні заходи чи заходи виходу із кризових ситуацій.

Таємна інформація — це інформація, що містить відомості, які становлять 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 — це комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла, та зниження рівня її негативних наслідків, що передбачає дослідну аналітичну та соціально-організаційну діяльність.

Технологія управління — це вибір і реалізація визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення у визначеній ситуації.

Типологія управління — це впорядкована різноманітність управління, яка передбачає вибір типу управління за визначеними правилами типологічного аналізу через дуалістичний підхід або багатокритеріальну диференціацію.

Управління інноваційним процесом — невід’ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управлінська діагностика — це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту.

Фактор — це подія, зафіксований стан чи тенденція, що свідчить про настання кризи.

Функціонування — підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які обумовлюють її цілісність, якісну визначеність та основні характеристики.

Циклічна криза — ситуація, коли криза є закономірним явищем у розвитку соціально-економічної системи, що повторюється через певний час.

ДОДАТОК А

Таблиця 1

ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Остання цифра особової справи (шифру)											
Передостання цифра		0	1	2	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 Б

ЗРАЗОК ПОБУДОВИ МОДУЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Успішному виконанню модульної контрольної роботи буде сприяти чітке уявлення студента про структурну побудову завдання, що буде йому запропоновано (див. приклад побудови завдання)

*Полтавський університет споживчої кооперації України
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД*

Проміжний (модульний) контроль з дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

За модулем № 1

РІВЕНЬ XFED (ЕЛЕМЕНТАРНИЙ РІВЕНЬ)

I. 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, що спрямована на формування й забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів відповідно 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;

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 3) це галузь професійної діяльності, що спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей відповідн до ситуації, що склалася на визначений період часу;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

ТЕСТ 3

Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:

- 1) мірою досягнення цілей;
- 2) позитивним використанням ситуації, порівнянно з витраченими на це ресурсами;
- 3) ступенем керованості процесів;
- 4) всі відповіді правильні.

ТЕСТ 4

Міра 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;
- 2) відсутність механізмів управління;
- 3) відсутність належного рівень 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 цілі і ситуації, вирішення якого визначає певну зміну ситуації в напрямку поставленої цілі;
- 3) стан управлінської системи, що оцінюється щодо цілі;
- 4) це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

ТЕСТ 7

Управлінське рішення це:

- 1) практичне розв'язання проблеми;
- 2) головне протиріччя цілі і ситуації;
- 3) стан управлінської системи, що оцінюється щодо цілі;
- 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

Оберіть вірне визначення терміна «типологія» — це:

- 1) впорядкована різноманітність управління;
- 2) можливі типи управління, які дозволяють зрозуміти, від чого залежить успіх, характеризує різноманітні умови, в яких здійснюється управління;
- 3) варіант управління за визначеними правилами типологічного аналізу;
- 4) жодна з відповідей не є правильною.

РІВЕНЬ В (ДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ)

II. Практична частина

McDonald's вперше став збитковим.

Найбільша 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 року збитки склали \$ 343,8 млн., що еквівалентно середньому зниженню вартості акцій на 27 %. Тобто, збитки IV кварталу значно перевищили загальний прибуток 2001 р., який склав 271,9 млн. В 2002 р. компанія понесла витрати, пов'язані з втратою трьох прибуткових ринків в Латинській Америці. Крім того, McDonald's поніс 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 росту продажу на найбільшому з її ринків — в 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.

В останньому кварталі 2002 р. акції McDonald's втратили в ціні майже 14 % при загальному рості на американському фондовому ринку.

І навіть останні заходи — новий рівень «цінової війни», масові звільнення персоналу та залишення малоприбуткових ринків — досі не сприяли росту продажів. Незважаючи 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 вірне рішення прийняло керівництво McDonald's. Обґрунтуйте відповідь.
2. Які фактори ефективності ситуаційного менеджменту можливо відстежити у ситуації?
3. Назвіть етап процесу управління в процесах розвитку виробництва, який сьогодні 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 В

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 понятьних 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 проблем 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	<p>Наукова робота:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 в межах кожної теми та вивчення тем, віднесених програмою на самостійне та індивідуальне опрацювання 	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 Д

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ

Однією із форм індивідуальної творчої роботи є *написання та захист реферату*.

Робота над рефератом складається із таких етапів:

- вибір теми на основі тематики, затвердженій кафедрою;
- накопичення інформаційного матеріалу; підготовка та написання реферату;
- захист реферату.

Реферат повинен мати таку структуру:

- план;
- вступ;
- виклад основного змісту теми;
- висновки;
- список використаної літератури.

План — це логічна основа реферату, від нього залежить 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 передують *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 загалом, 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 навчаного закладу, факультету, реферату, групу, своє прізвище та ініціали, прізвище наукового керівника. На наступному аркуші наводиться план реферату із наведенням сторінок відповідних розділів.

Наведені у тексті цитати повинні відповідати *посиланням на джерела*, з яких вони наведені 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 аркушу формату А4, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, поля: верхнє та нижнє — 20 мм, ліве — 30 мм, праве — 10 мм, 1,5 інтервал. Кожен 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 наданої в ньому рецензії. Реферат не допускається до захисту, якщо текст реферату є компіляцією тексту підручника; основні питання не розкриті або викладені 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;
- підбір літератури та інших джерел;
- визначення форми і структури доповіді;
- ідготовка тексту доповіді та наочних матеріалів (презентація).

Обрати тему доповіді можна самостійно або із запропонованого кафедрою переліку і повідомити про це викладача, обраного як наукового консультанта (керівника). Тема роботи визначається в межах загальної проблеми дискусії, запропонованої науковим керівником. Важливо, щоб вона була 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 *підбору літератури* — ознайомлення з підручниками, навчальними посібниками, науковими монографіями, статтями у збірниках і періодичних виданнях, нормативно-правовими актами, матеріалами управлінської практики тощо. За 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 оформлення. Текст доповіді повинен мати 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 підбивається підсумок досягнення визначеної у вступі роботи мети, чітко окреслюється 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 складати не більше 1 сторінки, а висновок — 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 дотриманням 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 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В 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 УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
ТЕМА 6 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	9
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
ТЕМА 8. ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	10
ТЕМА 9. РИЗИК В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	11
ТЕМА 10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	11
3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	12
4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	14
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
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	102

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 7.	ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	116
ТЕМА 8.	ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	131
ТЕМА 9.	РИЗИКИ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	149
ТЕМА 10.	КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	170

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СУДЕНТІВ

190

МОДУЛЬ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕНДЕНЦІЯХ МАКРО- І МІКРОРОЗВИТКУ	190
ТЕМА 1.	ОСНОВНІ РИСИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ЗМІСТ КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	190
ТЕМА 2.	СИТУАЦІЇ КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИТУАЦІЙ	193
ТЕМА 3.	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИБІР АЛЬТЕРНАТИВ. МЕХАНІЗМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	197
ТЕМА 4.	ДІАГНОСТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	201
ТЕМА 5.	ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ.....	205

МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....

209

ТЕМА 6.	СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	209
ТЕМА 7.	ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	212
ТЕМА 8.	ІННОВАЦІЇ В СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	214
ТЕМА 9.	РИЗИК У СИТУАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	218
ТЕМА 10.	КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ТА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	220

6. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА АУДИТОРНЕ ТЕСТУВАННЯ СТУДЕНТІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ.....

223

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	223
ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ	226
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАДАЧ З КУРСУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	230

7. СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ	232
СИТУАЦІЯ 1	
«Холдингова компанія «Автокраз»: стабільність чи криза?»	232
СИТУАЦІЯ 2	
«Який тип управління обрати ПП «ТНК-Україна»?»	235
СИТУАЦІЯ 3	
«Розвиток успішної вітчизняної ІТ-компанії «Квазар-Мікро»	236
СИТУАЦІЯ 4	
«Ми — велика компанія у стадії формування»	238
СИТУАЦІЯ 5	
«Таємниця успіху IBM»	238
СИТУАЦІЯ 6	
«АТ «Полтавський тепловозоремонтний завод»	239
СИТУАЦІЯ 7	
«Фармацевтична компанія «ФАЛВЕСТ-ФАРМ»	243
СИТУАЦІЯ 8	
«Діагностика ситуацій»	245
СИТУАЦІЯ 9	
«Чи потребує економіка України активного державного втручання?»	251
СИТУАЦІЯ 10	
«MC DONALD'S вперше став збитковим»	253
СИТУАЦІЯ 11	
Акціонерне товариство «ВЕСНА»	254
8. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА З ДИСЦИПЛІНИ	
«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	257
9. ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАЬ СТУДЕНТІВ	259
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	259
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ	
КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ	261
ОЦІНЮВАННЯ ЗНАЬ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ	261
ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ	
ПОТОЧНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ (ПМК)	262
ЗАГАЛЬНА ПІДСУМКОВА ОЦІНКА З ДИСЦИПЛІНИ	267
10. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ	
«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	269
Тести для самоконтролю до теми 1	269
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 2	272
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 3	274
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 4	276

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тести для самоконтролю знань студентів до теми 5.....	279
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 6.....	282
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 7.....	285
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 8.....	287
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 9.....	291
Тести для самоконтролю знань студентів до теми 10	294
 11. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ	 297
Модуль 1	297
Модуль 2.....	298
 12. РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА НАУКОВИХ РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	 299
Модуль 1	299
Модуль 2	300
 ГЛОСАРІЙ	302
 Додаток А. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ	310
Додаток Б. ЗРАЗОК ПОБУДОВИ МОДУЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	311
Додаток В. РЕКОМЕНДОВАНІ КРИТЕРІЇ ОСТАТОЧНОГО САМООЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	316
Додаток Д. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ	317
 ЗМІСТ	321

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БОНДАР ОКСАНА ВАСИЛІВНА

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Керівник видавничих проектів – Б. А. Сладкевич
Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 01.04.2010. Формат 60х84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 18,33.
Наклад 700 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006