

**МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ**

**ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту та маркетингу

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Частина 1

**Методичні вказівки до практичних занять
для студентів усіх форм навчання зі спеціальності
“Менеджмент організацій”**

**ЗАТВЕРДЖЕНО
Методичною радою
Академії зв'язку.
Протокол № 8
від 09.03.04 р.**

О д е с а 2004

УДК 656.8

План 2004/2005 р.

Укладач *С.Б. Горелкіна*

Розглядаються основи науки про менеджмент при вивченні першої частини нормативної дисципліни “Основи менеджменту” за професійним спрямуванням “Менеджмент організацій”.

Методичні вказівки містять ключові поняття та їх головний зміст, який розкриває такі теми як сутність та значення менеджменту, класифікацію організацій, внутрішнє та зовнішнє середовище організацій, функції та технології менеджменту та докладно – функцію планування.

За кожною темою надано запитання та завдання для самостійного контролю, наведені теми рефератів для вивчення додаткового матеріалу та поширення знань.

Методичні вказівки призначені для підготовки до практичних занять, можуть бути використанні як основний конспект лекцій з дисципліни.

СХВАЛЕНО
На засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу.
Протокол № 1
від 30.06.2004 р.

Редактор *Кодрул Л.А.***Комп’ютерне редагування та макетування *Кірдогло Т.В.***

ПЕРЕДМОВА

Методичні вказівки з менеджменту розроблено на основі вітчизняних і зарубіжних джерел з теорії та практики менеджменту організацій.

При переході України до ринкових відносин приділяється достатньої уваги підготовці спеціалістів-менеджерів, що підтверджує уведення до Класифікатора професій кваліфікації та фаху – менеджер організацій. Великий прорив у сферу менеджменту організацій і підготовку відповідних кадрів відбувся в другій половині 90-х років ХХ ст.

Менеджмент як вид господарського управління і як навчальна дисципліна не може бути належним чином вивчений і зрозумілий студентами без практичної роботи організаційного, планового, координаційного, мотиваційного і контролюючого характеру, а також без поглибленого вивчення наукової літератури. Це можливе лише в умовах, близьких до життя, економічної дійсності та практики, за допомогою застосування здобутих теоретичних знань під час лекцій і вивчення підручників, на практичних (семінарських) заняттях, при підготовці та участі в ділових іграх, розв'язанні задач і вправ, тестів, а також під час виробничої практики.

При такому підході до навчання є реальна можливість уникнути "голоного" теоретизування, усунути зайву академічну сухість та ув'язати теорію з практикою.

Навчальний курс вивчення дисципліни "Основи менеджменту" в ОНАЗ ім. О.С. Попова здійснюється на двох семестрах та складається з 17 модулів. З них 8 модулів студенти вивчають в одному семестрі за визначеною тематикою у цих методичних вказівках (частина І), а потім ще 9 модулів студенти вивчають в другому семестрі (частина ІІ).

Дані вказівки з менеджменту мають за мету надати студентам необхідних знань та практичних навичок при вивченні дисципліни, допомогти їм усвідомити себе як майбутнього професійного менеджера.

Тема 1 СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові поняття

Предмет науки про менеджмент
Категорії “управління” та “менеджмент”
Методи дослідження у менеджменті
Менеджери та підприємці
Рівні управління
Закони, закономірності та принципи менеджменту

Головний зміст ключових понять

Вивчення науки про менеджмент є обов’язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліни “Менеджмент” (напрямок підготовки “Економіка і підприємництво”) і “Основи менеджменту” (напрямок підготовки “Менеджмент”) входять у відповідні стандарти і є важливою віхою при здобутті економічної освіти.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).
3. Проектування систем менеджменту (формування взаємопов’язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об’єкт вивчення менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю в організаціях. Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв’язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб’єктом вивчення менеджменту є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв’язки в системі менеджменту.

Категорії «управління» і «менеджмент»

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми.

На рис. 1.1 показано співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент».

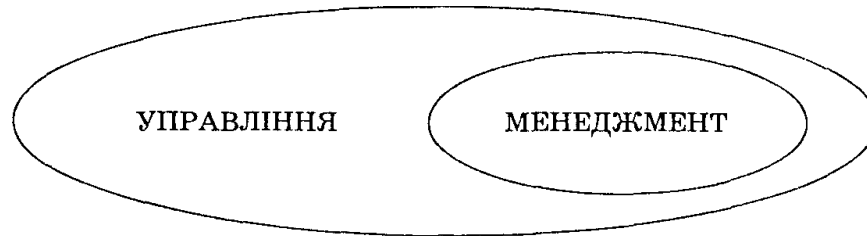


Рисунок 1.1 – Співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент»

Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1) Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

2) Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

3) Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

4) Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Методи дослідження у менеджменті

1. *Діалектичний метод.* Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод.* Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і факторів, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. *Системний метод.* Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод.* Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод.* Використовують для вимірювання впливу факторів на узагальнюючий показник. В його основі має бути складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і

витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. *Методи моделювання* (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних факторів. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать *органолептичні та інтуїтивні* методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. *Економіко-математичні методи*. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать *методи елементарної математики* (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); *методи математичного аналізу* (вивчення одновимірних та багатовимірних статистичних залежностей); *методи математичної статистики* (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); *економетричні методи* (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); *методи математичного програмування* (метод випуклого програмування, мережне програмування, управління запасами тощо); *методи економічної кібернетики* (системний аналіз, імітаційні методи); *методи теорії ймовірностей* та ін.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Менеджери та підприємці

Менеджер – управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Рівні управління

Американський соціолог Толкотт Парсонс (1902–1979) називає три рівні управління: технічний; управлінський; інституційний. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників): керівники низової ланки (операційні управлінці); керівники середньої ланки; керівники вищої ланки.

Форма піраміди (рис. 1.2) демонструє взаємозалежність рівнів управління та чисельності управлінців. У табл. 1.1 наведено характеристику представників трьох рівнів управління та визначено їхні пріоритетні функції.

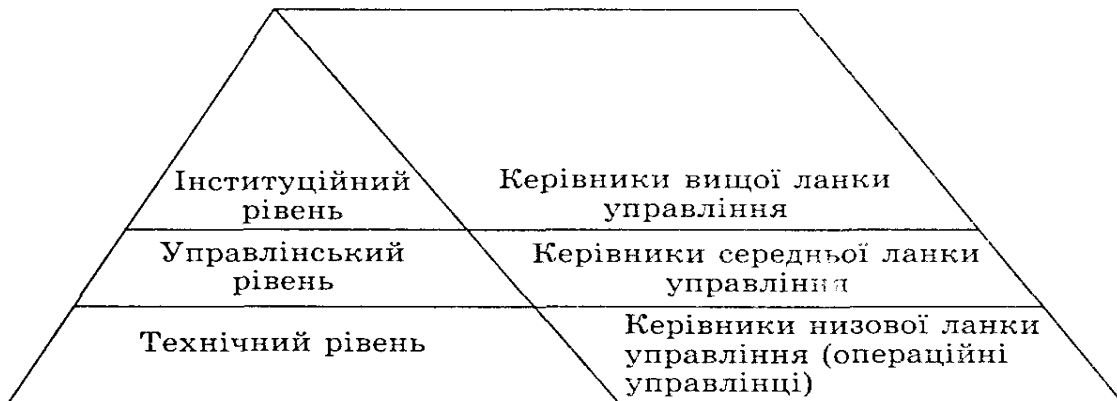


Рисунок 1.2 – Графічне зображення рівнів управління

Таблиця 1.1

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені кошти та інші ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та забезпечує його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилася нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому є зацікавленим у їх нагромадженні	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди
6. Відношення до побудови організації	Використовує організаційну структуру управління, яка склалась, і має ієрархічну природу	Надає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які опираються на неформальні зв'язки

Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. *Закон інтеграції управління.* Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. *Закон демократизації управління.* Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. *Закон економії часу в управлінні.* Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. *Закон пропорційного розвитку систем управління.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірності менеджменту. Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності: процесу менеджменту; функцій та методів менеджменту; управлінських рішень; керуючої та керованої систем організації; внутрішнього та зовнішнього середовища організації; розвитку менеджменту тощо.

Принципи менеджменту

1. *Цілеспрямованість.* Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. *Урахування потреб та інтересів.* Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. *Ієрархічність.* Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

4. *Взаємозалежність.* Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. *Динамічна рівновага*. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. *Економічність*. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. *Активізація*. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

8. *Системність*. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. *Єдиновладдя*. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від будь-якого із них або недостатнє їх урахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Запитання. Завдання

1. Розкрийте сутність терміна «менеджмент» і назвіть його відмінності від терміна «управління».

2. Наведіть класифікацію менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен із видів менеджменту.

3. Охарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.

4. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті.

5. Які основні функції менеджерів та підприємців? Охарактеризуйте їх.

6. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі.

7. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?

8. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах поясніть взаємодію між ними.

9. Поясніть дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (корпорації, підприємства, установи, групи, відділу, центру, цеху тощо).

10. Охарактеризуйте взаємозв'язки між основними принципами менеджменту.

11. Обґрунтуйте на конкретних прикладах пріоритетність навичок (концептуальних, технологічних, комунікативних) для представників кожного з рівнів управління та поясніть, чому рівні управління графічно зображують за допомогою піраміди.

12. Охарактеризуйте відмінність між менеджером і підприємцем щодо їх фінансового та майнового стану.

13. За допомогою застосування соціологічних методів дізнайтесь у своїх колег, якими, на їхній погляд, рисами та якостями повинен володіти сучасний менеджер.

14. Обґрунтуйте переваги та недоліки трактувань терміна «менеджмент». Виберіть оптимальний варіант.

15. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?

Теми рефератів

1. Об'єкт, суб'єкт та предмет менеджменту як науки.
2. Менеджмент: сутність, трактування, особливості.
3. Методологія менеджменту.
4. Портрет сучасних менеджерів (на прикладах менеджерів ефективних компаній).
5. Успішна кар'єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови.
6. Підприємці як рушійна сила прогресу суспільства.
7. Поділ управлінської праці: сутність, причини, наслідки.
8. Принципи менеджменту: сутність, різновиди, формування.
9. Особливості взаємодії менеджерів і підприємців.
10. Правове забезпечення діяльності підприємців як суб'єктів господарювання.

Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Ключові поняття

Організація
Класифікація організацій
Організація як відкрита система
Життєвий цикл організації
Культура організації
Формальні та неформальні групи
Ефективна діяльність груп

Головний зміст ключових понять

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Класифікація організацій.

За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. *Формальні організації* – організований колектив працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Формальні організації називатимемо просто «організаціями». *Неформальні організації* – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації.

Узагальнену класифікацію організацій подано у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Класифікація організацій за деякими ознаками

Класифікаційні ознаки	Види організацій
1. Мета та спосіб утворення	Формальні та неформальні
2. Мета і характер діяльності	Комерційні. Некомерційні
3. Кількість цілей (дерево цілей)	Головні, явні, неявні. Прості, складні
4. Розмір за кількістю працівників	Малі. Середні. Великі
5. Юридичний статус	Юридичні особи. Неюридичні особи
6. Форма власності майна	Приватні. Колективні. Державні. Акціонерні
7. Форма підприємництва	Підприємства. Товариства. Банки. Страхові компанії. Інвестиційні фонди. Корпорації. Концерни. Холдинги. Консорціуми. Асоціації. Фінансово-промислові групи тощо
8. Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні. Кооперативні. Господарські товариства
9. Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові. Транспортні. Телекомунікацій. Енергетичні. Сільськогосподарські. Будівельні. Торговельні. Банківські. Поштового зв'язку. Горно-видобуваючі тощо
10. За характером адаптації до змін	Механістичні. Органістичні

Організація як відкрита система.

Організація є **системою**, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як *відкриті системи*, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система». На рис. 2.1 подано процес функціонування організації як відкритої системи.

У процесі функціонування утворюється *ефект синергії* (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

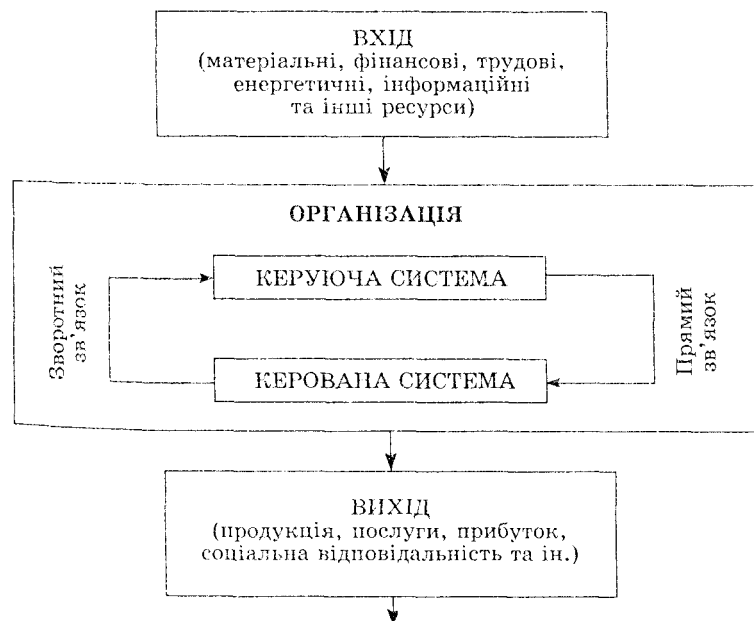


Рисунок 2.1 – Процес функціонування організації як відкритої системи

Життєвий цикл організації.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо (табл. 2.2).

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: *зародження* (реєстрація, початкове інвестування

діяльності); *зростання* (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); *«пiк» діяльності* (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); *спад* (згортання діяльності та переорієнтація).

Таблиця 2.2 – Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Особливості діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного зростання прибутків на оптимальному рівні
5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згортання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості
7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До *суб'єктивних елементів культури організації* належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. *Об'єктивні елементи*: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Формальні та неформальні групи.

Кожна організація складається з формальних і неформальних груп (колективів), які внаслідок дії різноманітних факторів взаємодіють у різних конфігураціях, що впливає на загальну якість і ефективність діяльності. Групи, які створені волею керівників організації *називають формальними*.

Основні особливості *неформальних* груп:

- застосування соціального контролю, який здійснюється через установлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;

- опір змінам, який виникає у зв'язку із загрозою існуванню неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які посідають таке ж становище, що й лідери формальних груп. Відмінність між ними лише в тому, що лідер формальної групи отримує свої повноваження офіційно (в конкретній сфері), а лідер неформальної – через визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки його основні функції стосуються допомоги групі в досягненні цілей та закріпленні її існування.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно управляти ними.

Ефективна діяльність груп.

Управління групами слід здійснювати на засадах застосування загальних функцій менеджменту: *планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання*. Обов'язковим елементом функціонування всіх груп є збори, на яких вирішують проблеми, виробляють і ухвалюють рішення. Важливо чітко установити періодичність їх проведення; зміст проблем, які виноситимуться на їх розгляд; перелік учасників; технічні засоби, які необхідно буде застосувати тощо.

Менеджер повинен усвідомлювати, що група зможе реалізувати свої ідеї та забезпечити ефективну діяльність за позитивного впливу різних факторів.

Чисельність групи. На думку різних фахівців групи можуть складатися з 3–9, 4–5, 5–8, 5–11 осіб. Відомо, що найефективніше працюють бригади робітників чисельністю від 5 до 25 осіб.

Склад групи. Досвід свідчить, що група повинна охоплювати людей, які дотримуються різних позицій, сповідують різні ідеї, наділені неоднаковими способами мислення, поглядами на життя тощо.

Групові норми. До них належать гордість за свою роботу, бажання досягнути мети і забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, позитивне ставлення до нововведень, способи захисту честності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

Згуртованість членів групи.

Групова одностійкість. Постає як механізм пригнічення окремої особистості з метою збереження гармонії групи.

Конфліктність усередині групи. Її можуть зумовити відмінності в цінностях, поглядах, оцінках.

Статус членів групи. Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розташуванням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами, досвідом, інформованістю людей тощо.

Ролі членів групи. Йдеться про їх участь у розв'язанні групових завдань, висуненні альтернативних рішень, підготовці інформації, налагодженні комунікацій тощо.

Забезпеченість групи інформацією.

Взаємовідносини групи з керівниками організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, а також з іншими групами.

Наявність установлених прав та обов'язків у членів групи.

Швидкість прийняття та виконання рішень.

Механізм прийняття компромісних рішень.

Формування витрат (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних із функціонуванням груп:

використання функцій і методів менеджменту в процесі управління групою;

формування, підбір (поява) лідерів групи;

застосування стилів керівництва при управлінні групою.

Формування груп в організації з урахуванням наведених факторів та управління ними через застосування функцій, методів менеджменту і управлінських рішень дає змогу знівелювати негативні наслідки внутрішньогрупової і міжгрупової взаємодій та підвищити ефективність функціонування кожної групи зокрема та організації загалом.

Запитання. Завдання

1. Надайте всебічну характеристику організаціям та наведіть їх класифікацію за різними ознаками.
2. Охарактеризуйте формальні групи, поясніть яким чином вони утворюються та наведіть приклади.
3. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними групами?
4. Охарактеризуйте організацію як систему.
5. У чому сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації?
6. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.
7. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.
8. Змодельуйте конкретні ситуації, за яких в організаціях виникає необхідність у створенні комітетів.
9. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності управління неформальними групами з метою зменшення їх негативного впливу на діяльність організації.
10. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища організації та розкрийте взаємозв'язки між ними.

11. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.
12. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на організацію.
13. Розкрийте взаємозв'язки між основними категоріями менеджменту в контексті здійснення процесу менеджменту.
14. Охарактеризуйте на конкретних прикладах сутність управлінського циклу організації.
15. Обґрунтуйте за допомогою прикладів логічність, послідовність і завершеність етапів процесу менеджменту.

Теми рефератів

1. Прийоми ефективного групового управління.
2. Правове забезпечення управління організацією в Україні.
3. Концепції життєвого циклу організації.
4. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності діяльності організацій.

Тема 3

ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові поняття

Фактори впливу на організацію
Внутрішні елементи (фактори) організації
Цілі
Структура
Завдання
Технологія
Люди (персонал)
Ресурси
Суб'єкти зовнішнього середовища прямої дії
Фактори зовнішнього середовища непрямої дії
Фактори міжнародного середовища

Головний зміст ключових понять

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають протікання всіх організаційних процесів (постачання, виробництва, збуту, науково-технічного розвитку тощо). Їх класифікують за двома ознаками: *рівень впливу* (мікрорівень, макрорівень); *середовище впливу* (внутрішнє, зовнішнє). За *рівнем впливу* виділяють: мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств; макроекономічні фактори (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За *середовищем впливу* виокремлюють: фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини); фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від особливостей та стану виробничо-господарської діяльності на підприємстві, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організаційної системи створюють такі елементи: **цілі, структура, завдання, технологія, люди (персонал), ресурси**. Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації наведений на рис. 3.1, а зміст цих елементів у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика елементів (факторів) внутрішнього середовища організації

Елементи (фактори) внутрішнього середовища організації	Зміст внутрішнього середовища організації
Цілі	Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Відрізняються за тривалістю та змістом. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організації
Структура	Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи. Поєднує горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації. Виділяють високу і плоску структури управління організацій
Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, задіюючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо
Технологія	Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складових систем. За ознакою рівня організації виробництва технології поділяють на групи: технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва; технології масового або багатосерійного виробництва; технології безперервного виробництва. З огляду на особливості їх внутрішньої організації та застосування на виробництві виділяють: багатоланкові технології (наприклад, складання автомобіля); посередницькі технології (банківська справа); інтенсивні технології (монтаж кінофільму). В Україні найчастіше технології класифікують на індивідуальні, дрібносерійні, серійні, багатосерійні, масові та масово-потоківі
Люди (персонал)	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Їх ролі визначаються здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо
Ресурси	Це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності. Основними ресурсами для забезпечення виробничо господарської діяльності підприємства є: трудові (робоча сила); матеріальні (сировина, матеріали, комплектування тощо); фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.); інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо); технологічні (техніка, технологія тощо); енергетичні (паливо, мастила та ін.)

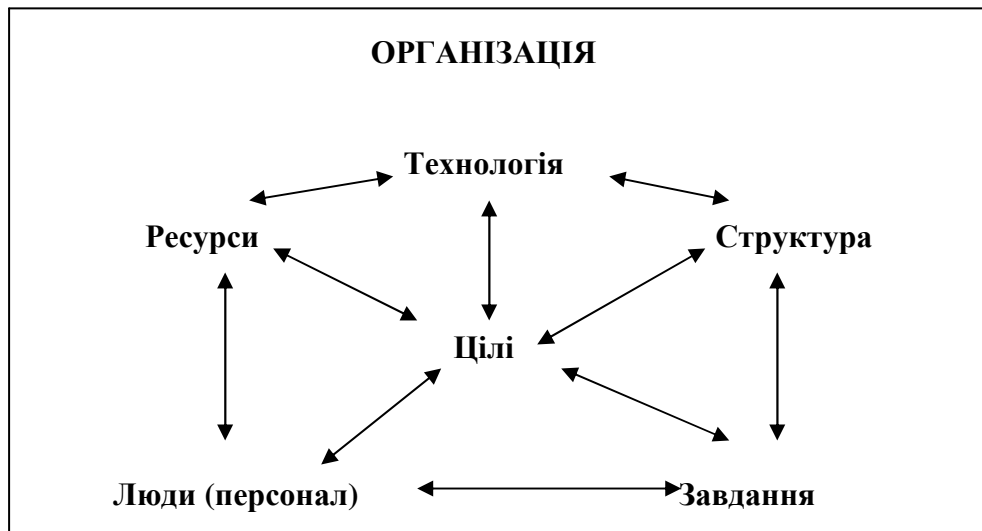


Рисунок 3.1 – Взаємозв’язок внутрішніх елементів (факторів) організації

Фактори зовнішнього середовища організації.

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища – факторів, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх поділяють на фактори *прямої* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і *непрямої* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) *дії*. Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямої дії наведені на рис. 3.2., а зміст у табл. 3.2.



Рисунок 3.2 – Фактори зовнішнього середовища організації

Таблиця 3.2 – Головний зміст факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1	2	3
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи такі товари та послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній кампанії, надання додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо
Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними елементами (ресурсами). При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації	Організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них
Конкуренти	Конкуренція заохочує організацію постійно удосконалювати свою виробничо-реалізаційну діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності	Поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів
Органи державної влади	До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. В Україні – це Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, регіональні органи управління тощо. Вони розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування організацій у державі, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади, вимагаючи здійснення відповідних дій тощо
Інфраструктура	Охоплює фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезення, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини, організації	Організація може бути задіяна у розбудові інфраструктури регіону, надавати конкретні пропозиції щодо удосконалення певних складових інфраструктури тощо

Таблиця 3.2 (закінчення)

1	2	3
Законодавчі акти	Будь-яка організація функціонує на засадах базових законодавчих актів: Закон України «Про підприємства», Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» та ін.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, ініціювати прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо
Профспілки, партії, громадські організації	Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про поліпшення умов праці, підвищення її оплати, покращення охорони здоров'я та відпочинку, розвиток спорту, художньої самодіяльності. Вони укладають із керівництвом підприємства колективні договори, де обумовлюються всі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці тощо. Партії беруть безпосередню участь у законотворчому процесі, результати якого теж безпосередньо впливають на організацію. Виступають також ініціаторами страйків, опозиційних дій тощо	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватися з окремими їхніми вимогами, вести переговори з ними тощо. Організації можуть лобіювати свої інтереси в законодавчих і виконавчих органах влади через представників партійних організацій тощо
Система економічних відносин у державі	Формує умови, правила і принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо	Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі стають нестерпними, то організації можуть протестувати, вимагати створення інших умов їх діяльності
Організації-сусіди	Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення тощо	Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями-сусідами, тощо

Фактори міжнародного середовища – економічні, законодавчо-політичні, соціокультурні.

Особливість дії факторів міжнародного середовища полягає в тому, що вони охоплюють усі фактори зовнішнього середовища, які відображають умови конкретної країни, де функціонує організація. Проте вони можуть мати суттєві відмінності. Для компаній, які намагаються знайти своє місце у міжнародному розподілі праці, дуже важливо правильно інтерпретувати ці відмінності.

Основні фактори впливу міжнародного середовища об'єднують у три великі групи: економічні, законодавчо-політичні та соціокультурні (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Основні фактори міжнародного середовища

Економічні фактори. Це сукупність економічних умов країни, в якій організація здійснює свої операції: загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського відсотка, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо. Так, наприклад, перебої з постачанням електроенергії в Україні спричиняють труднощі з комунікаціями, порушують ритм роботи підприємств, можуть стати причиною значних збитків через порушення технології виготовлення продукції. Тому іноземні компанії намагаються працювати у тих регіонах, де від'єднання від енергозабезпечення є рідкісним, або ж змушені установлювати автономні енергоустановки, що призводить до зростання витрат на ведення бізнесу. Погані транспортні комунікації також ускладнюють просування капіталу вглиб країни.

Законодавчо-політичні фактори. До них належать політичні ризики, закони, обмеження, квоти, податки, політична нестабільність тощо. Законодавчо-політичне середовище зумовлює більшу або меншу міру ризику, який супроводжує ведення бізнесу в країні. У різних країнах діють різні закони і обмеження, що робить торгівлю або проблематичною, або не вигідною. Уряди завжди захищають своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Наприклад, торговельні відносини України з Росією постійно лихоманить через введення обмежень на ввезення цукру, карамелі, труб великого діаметра; зміна закону про сплату і відшкодування ПДВ з боку Росії спричиняє відповідні заходи з боку України, а це негативно позначається на укладанні

довгострокових угод, оскільки те, що було вигідним учора, стає невигідним нині. Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу. Зокрема, неспокій на Балканах значно зменшив привабливість туристичного бізнесу в цьому регіоні.

Соціокультурні фактори. Охоплюють пануючі в суспільстві системи цінностей, вірувань та життєвих установок. Вони впливають на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Особливо чітко простежуються відмінності в культурі східних і західних регіонів, країн, де домінує мусульманство, і країн з протестантською етикою. Суспільні цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий у ній стиль управління. Так, японські та американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва є високоефективними в цих країнах.

Часто соціокультурні відмінності спричиняють непорозуміння у процесі реалізації спільних проектів, як це було, наприклад, з проектуванням принципово нової комп'ютерної мікросхеми, яку замислили німецький концерн Siemens, японська компанія Toshiba й американська IBM. Учені із Siemens були вражені, побачивши, що колеги із Toshiba заплющують очі і ніби засинають під час нарад (у перевантажених роботою японців це є нормою, якщо розмова не стосується конкретно їх). Японці, що звикли працювати у великих неформальних групах, болісно сприйняли чіткий розпорядок зустрічей, які до того ж відбувалися в маленьких офісах. Німці обурились, що їх змусили працювати у приміщенні без вікон. Американці з IBM скаржились, що німці дуже багато планують, а японці постійно переглядають свої пропозиції і ніяк не можуть прийняти рішення. Деякі вчені зіткнулись із труднощами у спілкуванні англійською мовою. А коли японці переходили на рідну мову, в їхніх колег виникала підозра, що представники Toshiba приховують інформацію. В результаті всі учасники проекту визнали, що мізерні результати роботи зумовлені передусім численними культурними відмінностями.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає знання менеджером власних культурних цінностей. Тільки за такої умови він правильно інтерпретуватиме культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову. Так, менеджери японської компанії Matsushita Electric у мусульманських країнах надають працівникам спеціальні кімнати для молитов і дозволяють відвідувати їх протягом зміни двічі. Особливий підхід до навчання своїх працівників умінню адаптуватися до нових умов зумовив успішність цієї компанії на ринках 38 країн.

Отже, перспективи бізнесу в інших країнах передбачають розроблення стратегії проникнення на нові ринки з урахуванням особливостей певного ринкового середовища, вміння за необхідності своєчасно вносити поправки в розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

Запитання. Завдання

1. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
2. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?
3. Яким чином "контактні аудиторії" впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітнього закладу?
4. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?
5. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфер?
6. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.
7. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність будь-якої організації (за власним вибором). Прорангуйте їх за силою впливу.
8. Оцініть рівень сприятливості економічного середовища для розвитку підприємництва в Україні.
9. Охарактеризуйте вплив чинної системи оподаткування на діяльність вітчизняних підприємств.
10. Назвати фактори зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.

Теми рефератів

1. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності діяльності організації.
2. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.
3. Процес менеджменту як відображення взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.
4. Проблеми міжособистісних стосунків у колективах.
5. Хоторнський експеримент: сутність, етапи, висновки.
6. Способи підвищення рівня згуртованості членів групи з метою досягнення визначених цілей.
7. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки.

Тема 4 ФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові поняття

Загальні функції:

- планування,
- організування,
- мотивування,
- контролювання,
- регулювання

Конкретні функції:

- стратегічний менеджмент,
- маркетинговий менеджмент,
- фінансовий менеджмент,
- менеджмент персоналу,
- інноваційний менеджмент,
- операційний менеджмент

Об'єднувальні функції:

- керівництво,
- комунікації

Головний зміст ключових понять

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Загальні функції – це планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання в усіх управлінських процесах.

Конкретні функції – це конкретні управлінські процеси, які необхідні для операційної діяльності організації на будь-якому ієрархічному рівні.

Об'єднувальна функція – це керівництво, що пронизує всі управлінські процеси в організації.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- ознакою процесів управління;
- ознакою об'єкта;
- ознакою елементів виробничо-господарської діяльності.

Узагальнену класифікацію функцій менеджменту подано на рис. 4.1.

Реалізація конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту й управління в організації, їх місце у процесі управління організацією показані на рис. 4.2, рис.4.3.



Рисунок 4.1 – Класифікація функцій менеджменту

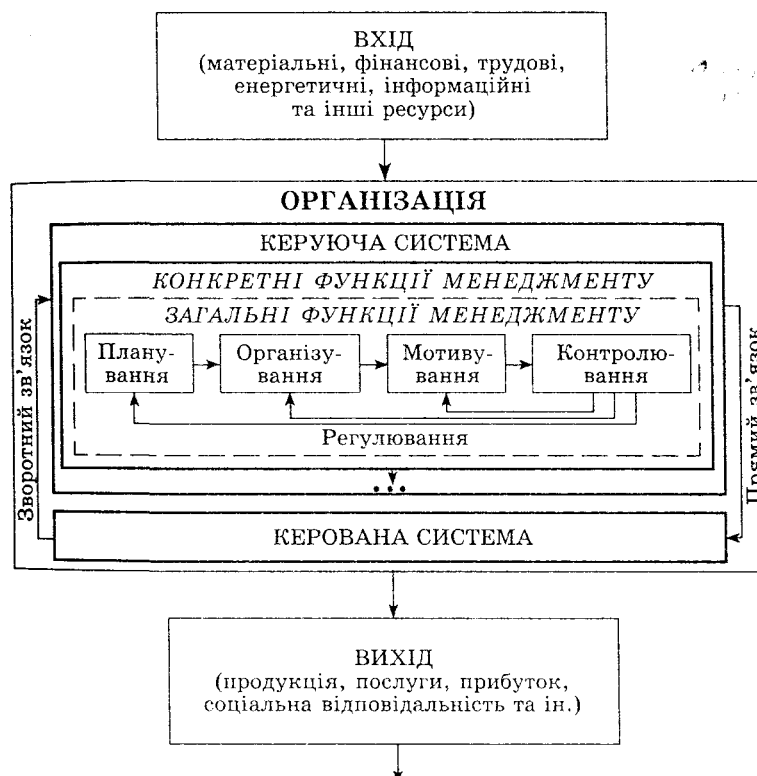


Рисунок 4.2 – Функції менеджменту: взаємозв'язок і місце в процесі управління

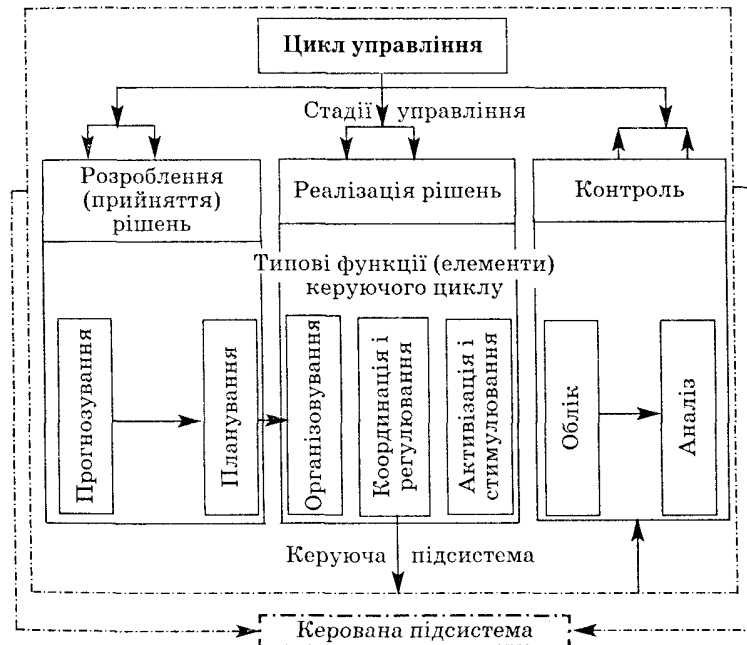


Рисунок 4.3 – Взаємозв'язок загальних функцій управління

Загальні функції є абстрактними. Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу. Поділ функцій на загальні та конкретні є умовним, оскільки вони тісно переплітаються, взаємно проникаючи і доповнюючи одна одну (рис. 4.4).

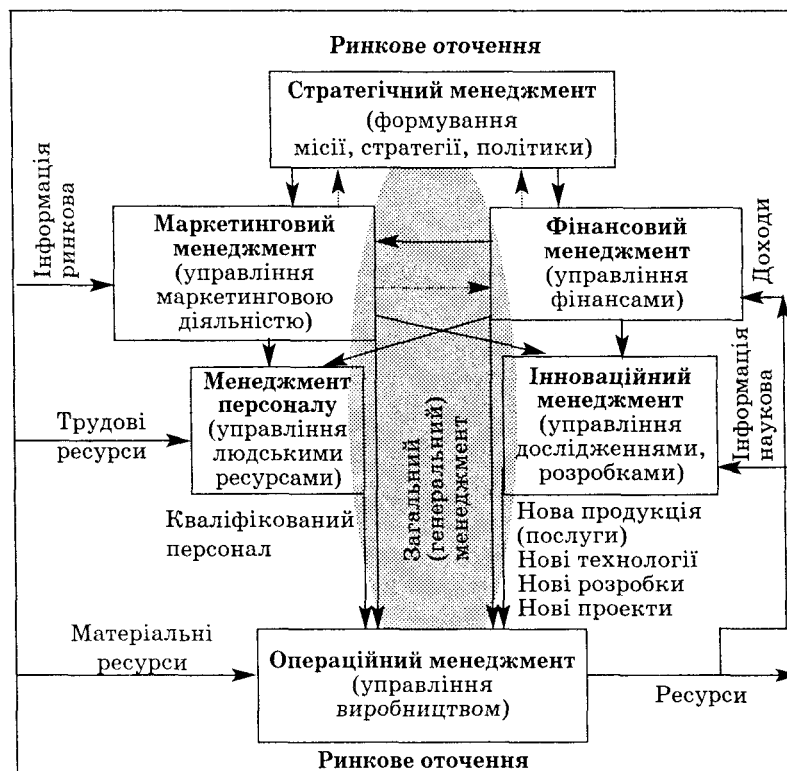


Рисунок 4.4 – Взаємозв'язок конкретних функцій менеджменту

Основою комунікацій є інформація. В обсязі робіт менеджера робота з інформацією займає 50 ... 90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

Комунікація (лат. communicatio – зв'язок, повідомлення; спілкування) – передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Комунікаціями пронизана вся система управління організацією (рис. 4.5).



Рисунок 4.5 – Комунікації в процесі управління

Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

З огляду на це розрізняють поняття «дані» та «інформація».

Дані – неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

Інформація (фр. information від лат. informo – надаю форму, створюю уявлення про щось) – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Комунікаційний процес – процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Елементами комунікаційного процесу є:

- відправник – особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї;
- повідомлення – осмислена ідея, закодована певним чином для адресата;

- канал – засіб передавання інформації;
- одержувач – особа, група осіб, яким призначена інформація;
- зворотний зв'язок – інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання.

Комунікаційний процес здійснюється в кілька етапів:

- зародження ідеї;
- кодування інформації і вибір каналу передавання;
- передавання ідеї;
- декодування (розшифровування символів відправника мовою одержувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями).

На рис. 4.6 подано модель комунікації як процесу.

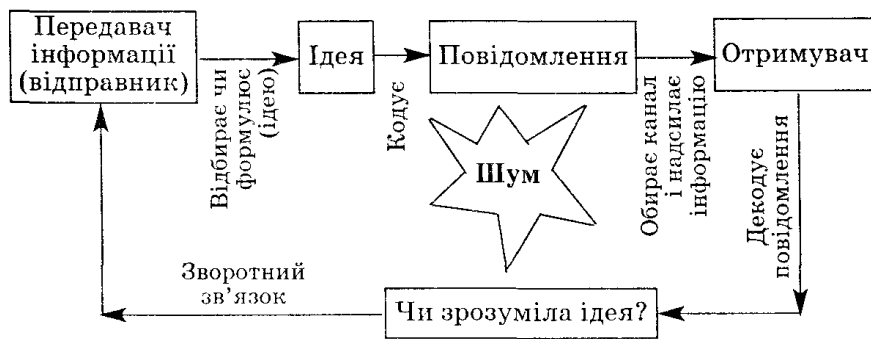


Рисунок 4.6 – Модель комунікації як процесу

Комунікаційний процес починається тоді, коли *відправник* вирішує повідомити будь-який факт, ідею *одержувачу*. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає *інформацію (ідею)*, щоб вона була своєчасно прийнята одержувачем дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття *повідомлення* за допомогою такого засобу (*каналу*), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважають завершеним, коли одержувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють *зворотний зв'язок*, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію одержувач.

Запитання. Завдання

1. Охарактеризуйте різні підходи до класифікації функцій менеджменту та порівняйте їх.
2. Поясніть на конкретних прикладах механізм реалізації конкретних функцій менеджменту.
3. Обґрунтуйте необхідність виокремлення в менеджменті видів управлінської діяльності.
4. Охарактеризуйте на конкретних прикладах циклічний механізм технології менеджменту.
5. Обґрунтуйте класифікацію функцій управління за ознакою місця у менеджменті.
6. Яке місце функцій менеджменту в процесі менеджменту?
7. Обґрунтуйте роль функції керівництва у структурі категорій менеджменту.
8. Наведіть механізм реалізації конкретної функції менеджменту «управління інвестиційною діяльністю».
9. Охарактеризуйте взаємозв'язки загальних, конкретних та об'єднувальної функцій менеджменту.

Теми рефератів

1. Функції менеджменту: сутність, умови зародження та особливості застосування.
2. Внесок Анрі Файоля в розвиток функціонального підходу в менеджменті.
3. Підходи до класифікації функцій менеджменту.
4. Технологія менеджменту: зміст і особливості протікання.
5. Механізм реалізації часткових функцій менеджменту.
6. Місце функцій менеджменту в управлінському процесі.
7. Характер взаємозв'язків між функціями менеджменту.
8. Загальні функції менеджменту: сутність, роль, особливості реалізації.
9. Методи оцінки стану реалізації конкретних функцій менеджменту в організації.

Тема 5 ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові поняття

Планування
Стратегічне планування
Місія організації
Цілі організації
Конкурентоспроможність товарів, послуг, робіт
Позиції організації
SWOT-аналіз
Види стратегій
Оперативне (поточне) планування
Економічні показники
Бюджетування
Принципи формування бюджетів
Центри відповідальності за бюджетування
Методи ієрархічного бюджетування
Управління за цілями

Головний зміст ключових понять

Планування – вид управлінської діяльності менеджерів, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням цілей діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Оперативне (поточне) планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.

Зміст стратегічного планування полягає у формулюванні місії, визначенні цілей організації, в аналізі її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, в оцінці стратегічних альтернатив (можливостей) тобто, у виборі стратегії діяльності.

Стратегічне планування є складним процесом, який здійснюється поетапно, що показано на рис. 5.1.

Сутність і роль місії зображено на рис. 5.2. Місія може охоплювати такі напрями: турботу про працівників; турботу про виробництво; політику зростання та фінансування фірми; виробничі технології; методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

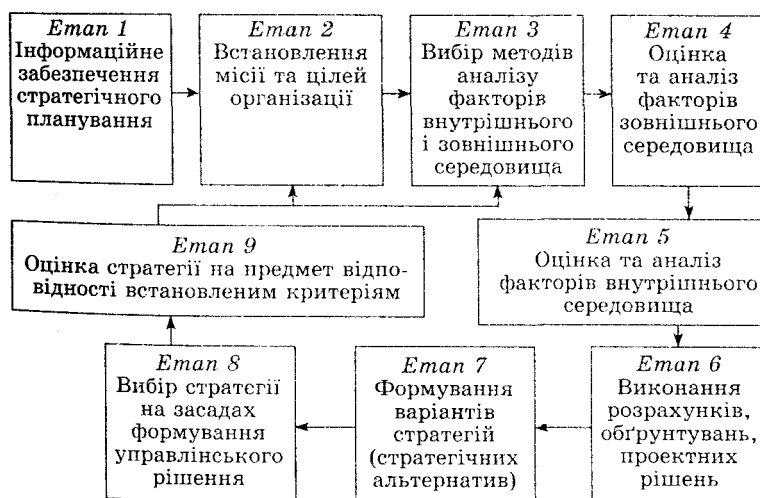


Рисунок 5.1 – Схематична модель стратегічного планування



Рисунок 5.2 – Роль місії організації

Місією, наприклад, автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; «Мотороли» – гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірні ціни; «Дженерал Електрикс» – забезпечення кращого життя.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1 – 5 років) і короткостроковими (до 1 року) (рис. 5.3).

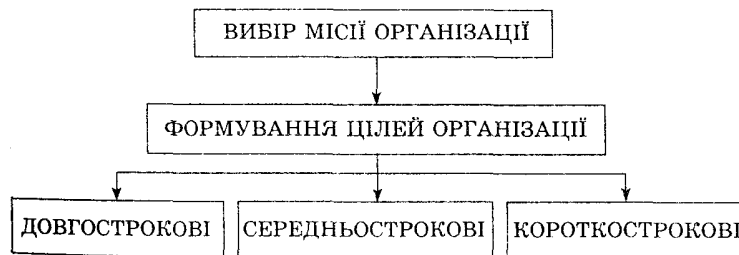


Рисунок 5.3 – Схема формування цілей організації

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні бути конкретними і підлягати вимірюванню; охоплювати всі рівні організації (ієрархічні); мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові). Система цілей організації може бути представлена такими показниками.

1. **ПРИБУТКОВІСТЬ**: обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продаж (наприклад, збільшення прибутку організації у наступному році на 4%).

2. **РИНКИ**: частка ринку, обсяг продажу (реалізації) в натуральних показниках або грошовому еквіваленті, ринкова ніша, сегменти ринку (наприклад, збільшення частки ринку протягом року до 17%).

3. **ЕФЕКТИВНІСТЬ**: зниження собівартості, витрати на одиницю продукції, співвідношення результатів і витрат (наприклад, досягнення показника ефективності виробництва 12% у наступному році).

4. **РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ**: рентабельність продукції, послуг, робіт, виробництва, реалізації (наприклад, досягнення показника рентабельності реалізації 6%).

5. **ПРОДУКЦІЯ (ПОСЛУГИ, РОБОТИ)**: обсяг продажу конкретного виробу, зміни асортименту та номенклатури (наприклад, впровадження у виробництво нової послуги телекомунікацій – передавання зображення з мобільного телефону, впровадження моделі автомобіля протягом наступних двох років).

6. **ПРОДУКТИВНІСТЬ**: виробіток на одного працівника, трудомісткість, чисельність тощо (наприклад, збільшення обсягу послуг у розрахунку на одного працівника на 6,5%).

7. **ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ**: структура капіталу, емісія акцій, рух готівки, виплата дивідендів, період інкасації (наприклад, збільшення частки власного капіталу в наступному році до 65%).

8. **ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ, БУДІВЛІ ТА СПОРУДИ**: вартість обладнання, будівель, потенційний обсяг виробництва (наприклад, збільшення виробничої потужності – номерної ємності міської телефонної станції до 30 тис. од. протягом двох років).

9. ІННОВАЦІЇ: впровадження нових технологій, придбання патентів, ліцензій тощо (наприклад, закупівля в наступному році патенту на виготовлення компакт дисків).

10. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ: кількість ланок та рівнів управління, рівень централізації, норма управляності, організаційна структура (наприклад, створення матричної структури управління для забезпечення роботи над конкретним проектом – Концепції розвитку телебачення України).

11. ТРУДОВІ РЕСУРСИ: показники невиходів на роботу, запізнь, кількість годин професійного навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників (наприклад, здійснення підвищення кваліфікації певної кількості управлінців середньої ланки з відривом від виробництва протягом місяця на курсах професійної орієнтації).

12. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: стаж роботи, соціальне забезпечення, організація відпочинку працівників (наприклад, придбання путівок працівникам для санаторного лікування).

Конкурентоспроможність товарів, послуг, робіт – сукупність якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність товарів, послуг, робіт вимогам ринку в певний період часу (рис. 5.4).

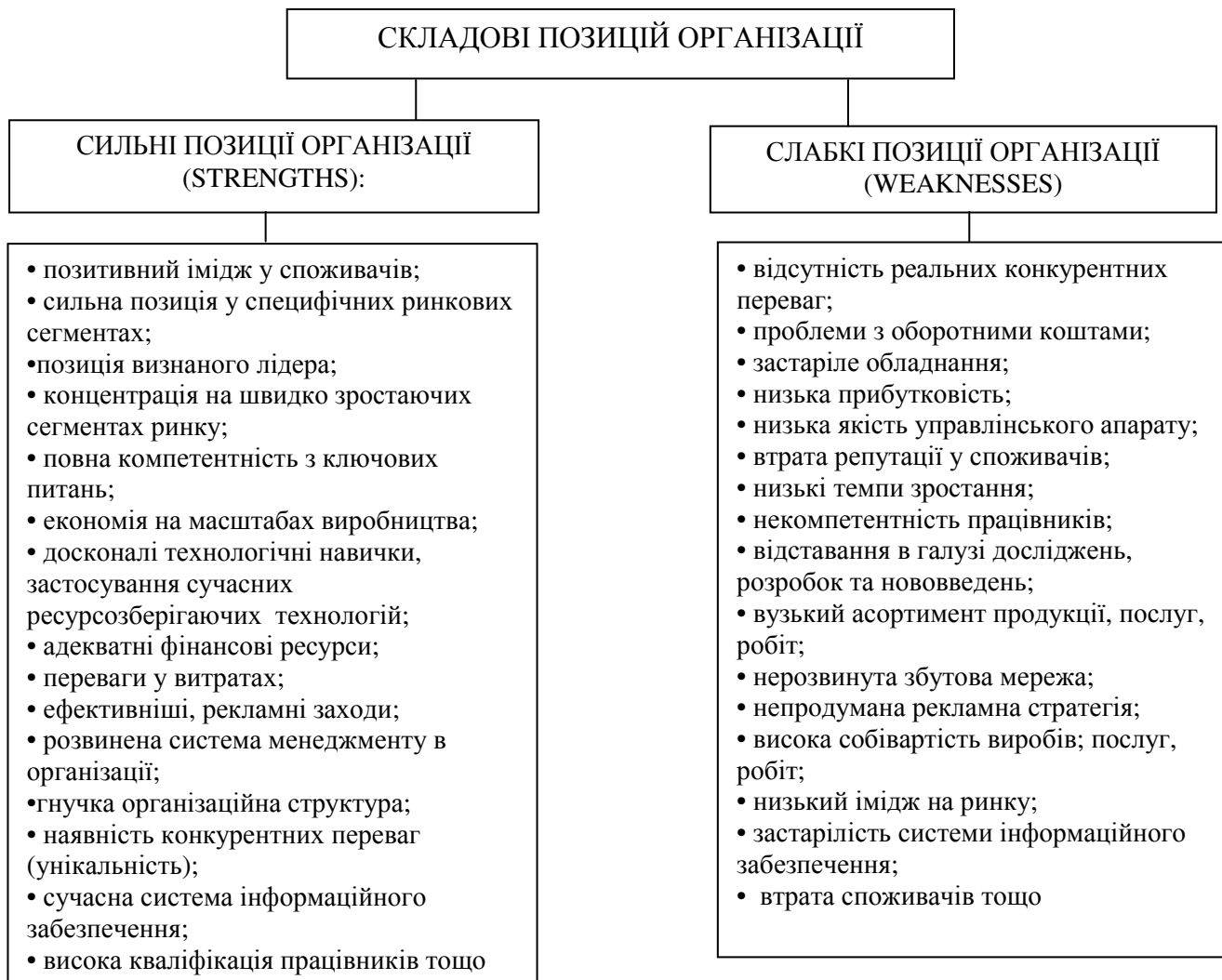


Рисунок 5.4 – Сильні та слабкі позиції організації

Конкурентоспроможність характеризується певними особливостями: нетривалою пов'язаністю з конкретним ринком і часовим періодом; суб'єктивністю, оскільки кожен покупець робить вибір відповідно до своїх індивідуальних критеріїв оцінки товарів та задоволення власних потреб; можливістю бути визначеною лише порівняно з іншими подібними товарами, товаром-зразком чи ідеальним зразком лише за тими властивостями, які цікавлять покупця; безперервністю і систематичністю вивчення з урахуванням фаз життєвого циклу товару.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на потрібному рівні пов'язане з необхідністю її кількісного оцінювання, процес якого охоплює кілька стадій.

1. Установлення цілей аналізу конкурентоспроможності.
2. Аналіз ринку та потенційних покупців.
3. Вибір бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності товару.
4. Установлення переліку порівнювальних параметрів.
5. Розрахунок показника конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару K засвідчує рівень його привабливості для споживача порівняно з базовим зразком. Якщо $K < 1$, то оцінюваний товар є неконкурентоспроможним на певному ринку в даний час. Якщо $K > 1$, то оцінюваний виріб перевершує за сукупністю оцінюваних параметрів базовий зразок. Якщо $K = 1$, то оцінюваний виріб і базовий зразок є рівноцінними. Загальну схему процесу оцінювання конкурентоспроможності товару проілюстровано на рис. 5.5.



Рисунок 5.5 – Схематична модель оцінювання конкурентоспроможності продукції

Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ організації є **SWOT-аналіз** (strength – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – загрози), який полягає у з'ясуванні сильних і слабких позицій організації (рис. 5.4), виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища (табл. 5.1), визначенні експертним способом сили їх впливу на діяльність організації. Далі порівнюють інтегральні показники за кожною з парних комбінацій, враховуючи їх під час розроблення стратегії організації (рис. 5.2). Максимальний інтегральний показник за певною парною комбінацією відображає напрям розвитку організації, закладений в матриці **SWOT**-аналізу (рис. 5.6).

Таблиця 5.1 – Можливості та загрози зовнішнього середовища для функціонування організації

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
• Обслуговування додаткових груп споживачів; • сприятливі зміни в законодавстві; • самозаспокоєність ключових конкурентів; • швидке зростання ринку; • тенденція до розвитку економіки; • соціально-політична стабільність; • вихід на міжнародний ринок; • позитивні для підприємства зміни смаків споживачів	• Інфляція; • загроза виникнення нових конкурентів; • тенденції до рецесії; • негативні демографічні, соціально-політичні зміни; • несприятливі зміни у законодавстві; • втрата частини цільових споживачів; • зростання збуту товарів – замінників; • технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції підприємства

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Стан організації	Можливості	Загрози
	Сильні позиції	Стратегії підтримки та розвитку сильних позицій підприємства щодо реалізації шансів зовнішнього середовища	Стратегії використання сильних позицій підприємства з метою усунення загроз
	Слабкі позиції	Стратегії подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Стратегії подолання загроз та усунення слабкостей підприємства або ліквідації

Рисунок 5.6 – Матриця вибору стратегії організації відповідно до **SWOT**-аналізу

Таблиця 5.2 – Класифікація стратегій

Ознаки класифікації	Види стратегій
1. За ієрархією	Загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна
2. За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, торговельна, соціальна, екологічна, організаційних перетворень
3. За термінами реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
4. За стадіями економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу), ліквідації
5. За напрямками можливого розвитку організації	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний розвиток
6. За місцем організації у конкурентній боротьбі	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок
7. За ступенем глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізація, сегментація, регіоналізація
8. За ознакою наступальних дій	«Партизанська війна»; випереджувальні удари; дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевернення їх; дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів; одночасний наступ у кількох напрямках; захоплення вільного простору
9. За особливостями виробничо-господарської діяльності	Реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, зниження собівартості, диференціація, концентрація
10. За галузевою орієнтацією	У нових галузях; у галузях на стадії зрілості; в галузях на стадії стагнації чи спаду; в роздрібних галузях; на міжнародних ринках
11. За експортно-імпоротною політикою	Прямого і непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту тощо

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їхню перевірку на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь їх відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення ефективної роботи підприємства. Модель вибору оптимальної стратегії підприємства представлено на рис. 5.7.

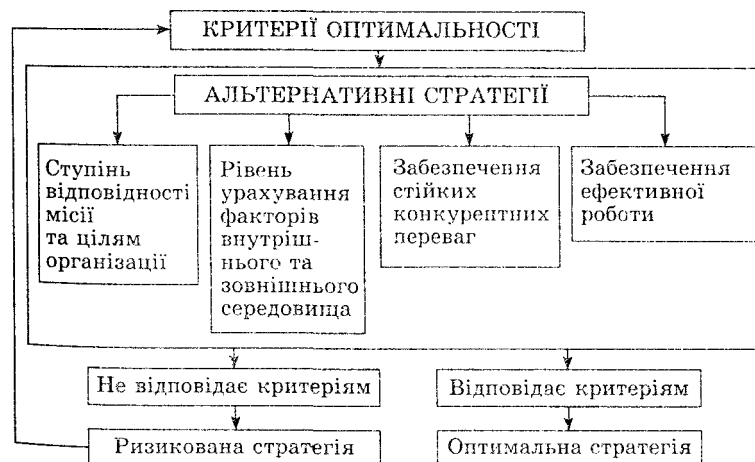


Рисунок 5.7 – Модель вибору оптимальної стратегії підприємства

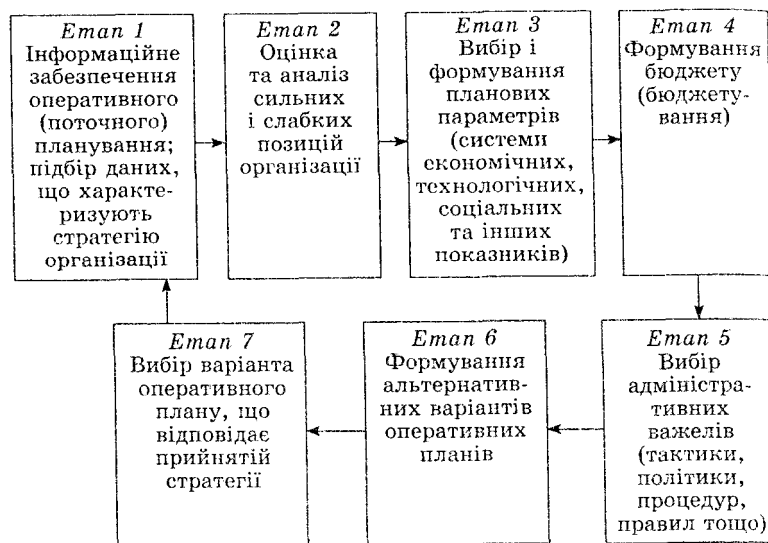


Рисунок 5.8 – Схематична модель оперативного (поточного) планування

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії.

Оперативне планування здійснюється у кілька **етапів**.

Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів, здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення. Ефективність цього етапу відчутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Оцінювання та аналізування сильних і слабких позицій організації. Відбувається так само як за стратегічного планування.

Етап 3. Вибір і формування планових параметрів. Цей етап є одним із найважливіших в оперативному плануванні. Його завдання полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, покликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльності з використанням наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації. До **економічних показників** відносять *рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність* тощо. Підсистема **соціальних показників** охоплює *рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питому вагу управлінців у загальній чисельності працівників, витрати на поліпшення умов праці, оздоровчі та розважальні заходи, харчування працівників* тощо. На відміну від економічної і соціальної підсистем, які можуть характеризувати підприємство будь-якого профілю діяльності, підсистема **технологічних показників** є специфічною для кожного

підприємства. До них відносять виробничу потужність обладнання і устаткування, витрати на модернізацію та оновлення технології, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію й автоматизацію виробництва тощо.

Етап 4. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків – у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій. Узагальнену їх характеристику представлено в табл. 5.3. Визначення центрів відповідальності залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побудови підприємства. Однак воно є необхідною передумовою для досягнення певних результатів, виявлення розбіжностей між запланованими і фактичними показниками.

Наступним кроком після визначення центрів відповідальності є **формування бюджетів згідно з певними принципами.**

Принцип системності. Передбачає розгляд об'єктів бюджетування як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів. Нехтування хоча б одним з елементів чи певних взаємозв'язків може призвести до необ'єктивності сформованих бюджетів.

Принцип координації. Полягає в тому, що бюджетування має враховувати існуючі в організації зв'язки за вертикаллю і горизонталлю та вплив різноманітних змін у бюджеті на діяльність кожного підрозділу організації.

Принцип інтегрування. Передбачає орієнтування під час формування бюджетів виробничих підрозділів організації на зведений бюджет, що забезпечує можливість відображення в них загальної мети і стратегії підприємства.

Принцип партисипативності. Полягає в залученні до процесу бюджетування працівників, які надалі братимуть участь у реалізації бюджетів.

Принцип оптимальності. Означає, що весь комплекс рішень, передбачених бюджетом, повинен бути найкращим за критеріями збалансованості і цілевизначеності.

Принцип мінімізації витрат. Пов'язаний з організацією процесу бюджетування з мінімальними витратами.

Принцип гнучкості. Полягає в оперативному реагуванні процесу бюджетування і самих бюджетів на зовнішні та внутрішні впливи.

Принцип взаємоузгодження. Передбачає взаємозв'язок бюджетів різних часових горизонтів та об'єктів бюджетування.

Принцип своєчасності доведення до виконавців. Оскільки бюджет з позиції виявлення майбутнього стану організації є планом, то його своєчасне формування і доведення до виконавців дає змогу підготуватися до роботи в плановому періоді.

Таблиця 5.3 – Види та характеристика центрів відповідальності

Види центрів відповідальності	Характеристика
Центр вартості	Виробничі підрозділи, що створюють нову вартість належать до моделі «вхід–вихід», оскільки можливо підрахувати всі затрати на їх діяльність та отримані результати в натуральних і кількісних показниках
Центр видатків	Підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями (відділ кадрів, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати, відділ зовнішньоекономічних зв'язків тощо). Методи обліку та аналізу не дають змоги установити за короткий термін залежність між розміром витрат на їх функціонування та поліпшенням загальних результатів
Центр обороту	Комерційні служби підприємств або їх підрозділів. Основна їх мета полягає в отриманні якнайбільшого прибутку внаслідок реалізації наявних запасів готової продукції
Центр прибутків	Автономні одиниці: філії, дочірні підприємства, представництва. Контролюють лише їх результати – прибутки, але не способи їх досягнення
Центр інвестицій	Керівники інституційного рівня та фінансово-економічні управлінські служби, які контролюють вартість і результати вкладених активів

У практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств здебільшого використовують такі методи бюджетування:

1. За порядком формування бюджету:

– синхронне бюджетування. Полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування. Таке бюджетування є трудомістким, оскільки потребує значних затрат на координацію та постійне узгодження, що спричиняє недотримання принципу мінімізації витрат;

– послідовне бюджетування. Полягає в логічно послідовному розробленні плану надходжень і видатків об'єктів бюджетування з метою формування зведеного бюджету організації (рис. 5.9). Кожне підприємство створюється з метою отримання певної вигоди шляхом задоволення потреб споживачів. Тому на першому етапі послідовного бюджетування центри обороту на основі вивчення ринку, динаміки попиту, смаків і платоспроможності цільових споживачів, потенціалу конкурентів формують бюджет реалізації. Його завдання полягає у відображенні обсягів реалізації продукції в кількісних та вартісних показниках з виділенням груп споживачів, джерел надходження продукції (склади, виробничі підрозділи, дочірні підприємства тощо).

Взявши за основу бюджет реалізації, на другому етапі розробляють бюджет запасів і виробничий бюджет (рис. 5.9). Далі на основі виробничого бюджету формують бюджет собівартості, який охоплює видатки на виготовлення та реалізацію необхідного обсягу продукції і джерела їхнього фінансування. Бюджет собівартості може більш конкретно бути поданим через такі бюджети: витрат матеріалів, витрат на оплату праці, цехових витрат, загальновиробничих витрат, позавиробничих витрат.

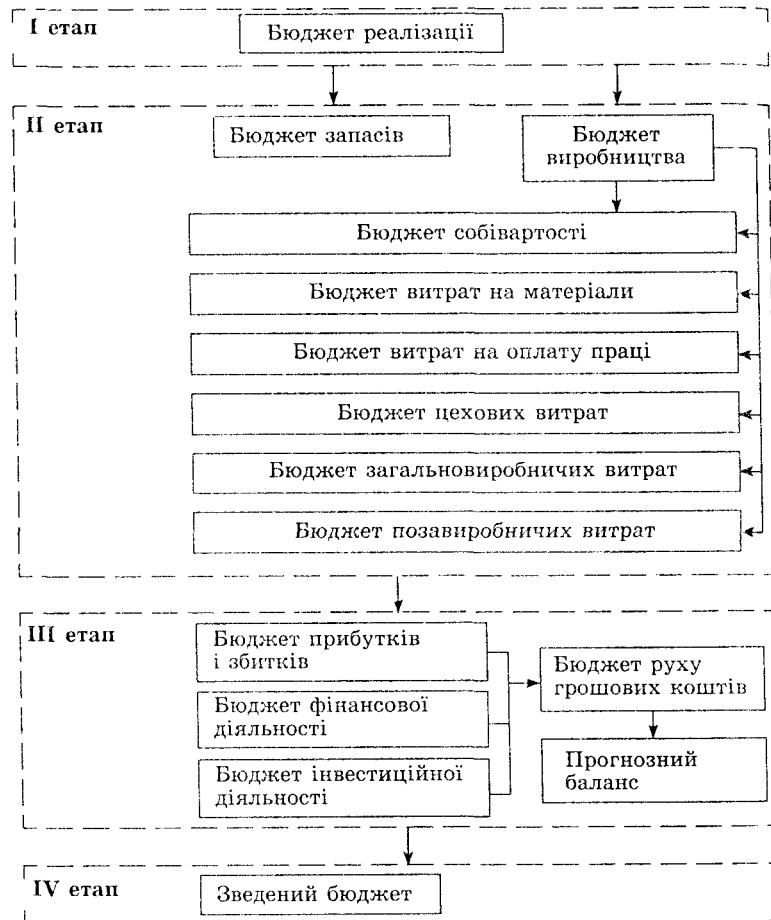


Рисунок 5.9 – Схематична модель послідовного бюджетування на підприємстві

На третьому етапі здійснюють фінансове бюджетування, тобто розробляють бюджети прибутків і збитків, руху грошових коштів, фінансової і інвестиційної діяльності.

2. За рівнем централізації (рис. 5.10):

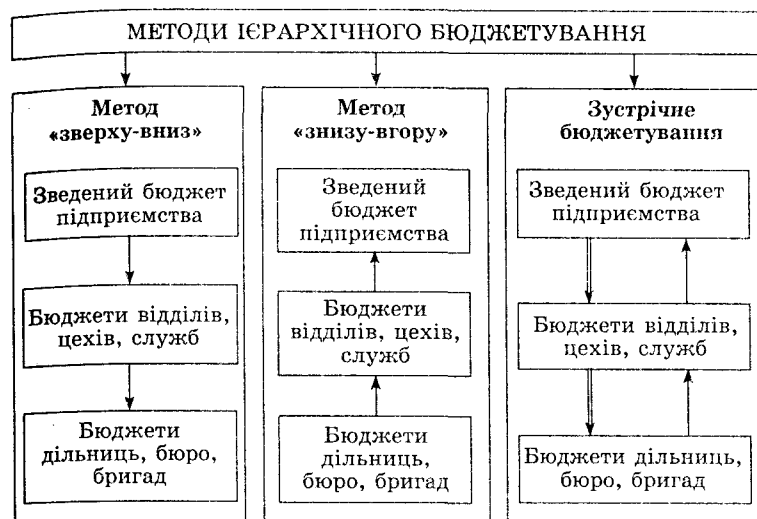


Рисунок 5.10 – Методи ієрархічного бюджетування

У сучасних умовах одним із найпоширеніших механізмів використання економічних і адміністративних важелів є управління за цілями.

Управління за цілями – підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Процес управління за цілями здійснюється в кілька етапів (рис. 5.11).

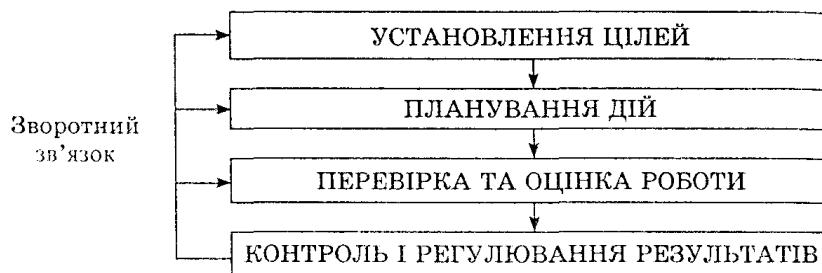


Рисунок 5.11 – Етапи управління за цілями

З метою формування цілей роботи керівників використовують форму, подану в табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Цілі роботи керівників

Перелік цілей	Дата виконання	Виконавці	Планові результати	Фактичні результати	Відхилення	Регулюючі заходи
Збільшення обсягу поставок						
Зменшення обсягу відходів						
Підвищення кваліфікації основних робітників						

Управління за цілями є достатньо ефективним підходом до реалізації стратегії. Однак за такого способу управління можливі труднощі, що можуть виникати внаслідок дії таких факторів: відсутності зацікавленості й підтримки вищого керівництва; відхилення від концепції програм; збільшення обсягу канцелярської роботи; дефіциту часу; відсутності відповідної кваліфікації працівників; відсутності індивідуальних стимулів; негативного впливу зовнішнього середовища; слабкої інтеграції з іншими елементами організації; ймовірності виникнення непотрібних змін; неможливості об'єднання навколо конкретної ідеї; впливу конфліктів, стресів, організаційних змін тощо.

З огляду на це, менеджер має брати до уваги дію цих факторів у своїй управлінській діяльності.

Запитання. Завдання

1. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
2. Розробіть стратегію діяльності конкретної організації на засадах застосування схематичної моделі стратегічного планування.
3. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
4. Охарактеризуйте різні методики оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.
5. Визначте конкурентоспроможність конкретного товару (послуги, роботи) на певному ринку, застосовуючи методику оцінювання, наведену в підручнику.
6. Обґрунтуйте класифікацію стратегій діяльності організації за різними ознаками.
7. За якими критеріями відбувається вибір оптимальної стратегії діяльності організації?
8. Порівняйте процеси стратегічного й оперативного планування. Що у них спільного, а що відмінного?
9. Охарактеризуйте систему планових параметрів та її підсистеми.
10. Які переваги й недоліки застосування різних методів бюджетування в організації?
11. Розкрийте спільні риси та відмінності між двома підходами до управління: за цілями й за результатами.
15. Охарактеризуйте види центрів відповідальності з процесі бюджетування. Які їх завдання?

Теми рефератів

1. Планування: сутність, роль, види.
2. Підходи до оцінювання середовища функціонування організації.
3. Виникнення, розвиток, сутність і етапи стратегічного планування.
4. Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, класифікація.
5. Проблеми здійснення стратегічного планування в організаціях.
6. Оперативне планування: сутність, завдання, етапи здійснення, виконавці.
7. Роль бюджетування в процесі менеджменту.
8. Організація розробки бізнес-плану на підприємстві.
9. Кількісні та якісні аспекти SWOT-аналізу.
10. Система інформаційного забезпечення планування.

Література

- Азарян Е. Маркетинг: принципи та функції: Навч. посібн. для ВНЗ. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків, 2001. – 320 с.
- Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 1998. – 316 с.
- Андрушків Б. М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 292 с.
- Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 136 с.
- Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
- Арская Л.П. Японские секреты управления. – М.: Универсум, 1991. – 118 с.
- Бажин И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 688 с.
- Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебн. пособие. – М., 2001. – 260 с.
- Белорусов Л. Международный менеджмент: Учебник. – М.: Юрист, 2000. – 182 с.
- Беме Г. Хен Р. Как руководить людьми – практика менеджмента на предприятии. – Бад-Гарцбург, 1993.
- Білоус О. Г., Панченко С.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 1992. – 40 с.
- Блейк Р.Р. Мултон Д.С. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 1990. – 248 с.
- Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. – СПб., 2000. – 816 с.
- Большаков А. С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Из-во «Питер», 2000. – 160 с.
- Большой экономический словарь: 22 000 терминов. – 4-е изд. / Под ред. А.Н. Азриляна. – М., 1999. – 1248 с.
- Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебн. для вузов. – М.: 2000. – 392 с.
- Бюджетный менеджмент / Под ред. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2001. – 732 с.
- В Японии налоги выше чем за границей // Япония о себе и о мире. Дайджест. – 1994. – №9. – С. 22–23.
- Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. – 344 с.
- Великий тлумачний словник української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
- Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М., 2001. – 283 с.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
- Використання економічного досвіду Японії в українських реформах. Курс лекцій. – К., 1995. – 62 с.
- Виханский О. Менеджмент (3-е изд.). – М.: Гардерики, 2000. – 528 с.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Экономика, 1995.
- Вітвіцька Н.С., Кузьмінська О.Є. Контроль і ревізія: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2000. – 166 с.
- Власова Н. Руководство по управлению людьми. – М.: Инфра-М, 2000. – 304 с.
- Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 1998. – 268 с.
- Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социальных проблем. – М.: ОАО Издательство «Экономика», 1998. – 255 с.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
- Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє: Пер. з англ. – К.: Основи, 1993. – 238 с.
- Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995.
- Гибсон Дж. Л. Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
- Гилбрейт Д. К. Жизнь в наше время: Воспоминание: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 408 с.
- Гіл. Ч. Міжнародний бізнес. – К., 2001. – 586 с.
- Глухов В. Менеджмент: Учебник. СПб.: Спец. литература, 2000. – 700 с.
- Горохова К.Г. «Государство благосостояния»: шведская модель. – М.: Знание, 1994.
- Гребнев М.Н. Менеджмент: Пер. с англ. – М., 1999. – 704 с.
- Грейсон Д. К. О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич., Львів: БаК, 2001. – 624 с.
- Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. – М.: Прогресс, 1969. – 432 с.
- Гурней Б. Державне управління / Пер. з франц. В. Шовкун. – К.: Основи, 1993. – 165 с.
- Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер. 2000. – 832 с.
- Деловой этикет: К.: «Альтерпрес», 1998. – 320 с.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб., 1999. – 560 с.
- Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1994.
- Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
- Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Из-во «Дело», 1996. – 274 с.
- Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. – М., 2001. – 176 с.
- Економіка та менеджмент: Навч. посібник / Під ред. проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996. – 828 с.
- Економічна енциклопедія. У 3-х томах. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000 – 2002 р.
- Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.
- Ерхард Л. Благосостояние для всех: Репринтное воспроизведение: Пер. с нем. – М.: Начала – Пресе, 1991. – 336 с.

- Завадський І.С.** Менеджмент: Management. Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
- Загородній Д.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С.** Фінансовий словник. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Львів: Видавництво «Центр Європи», 1997. – 576 с.
- Закон України** «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 18.04.91 зі змінами та доповненнями.
- Зихард В.** Руководить без конфликтов: Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990.
- Ильин А.И., Сеница Л.М.** Планирование на предприятии. Стратегическое Планирование. Учеб. пособие для вузов: Т. 1 – Минск, 2000. – 416 с.
- Ильин А.И., Сеница Л.М.** Планирование на предприятии. Тактическое Планирование. Учеб. пособие для вузов: Т. 2 – Минск, 2000. – 312 с.
- История менеджмента:** Учеб. пособие / Под ред. Валовой Д.Н. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
- Іванова І.В.** Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 107 с.
- Іванова І.В.** Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 247 с.
- Кабушкин Н.И.** Основы менеджмента: Учебник. – Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.
- Кадзума Т.** Вечный дух предпринимательства: Пер. с япон. – К.: Укрзакордонвизасервис, 1992. – 206 с.
- Казанцев А.** Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. – М., 1999. – 252 с.
- Казанцев А. К., Подлесных В.И., Серова Л.С.** Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
- Казмерчук Н.** Мотивация труда: уважение к человеку / Діловий вісник: 1998. – №9, 10.
- Как продать ваш товар на внешнем рынке:** Справочник. – М.: Мысль, 1990. – 364 с.
- Как работают японские предприятия /** Под ред. Мондена Я. – М.: Экономика, 1989. – 262 с.
- Кантер Р.** Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 304 с.
- Карлоф Б.** Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- Карнеги Д.** Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как развить уверенность в себе и добиться влияния на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить. – Екатеринбург: «ЛИТУР», 2001. – 720 с.
- Кибанов А.Я.** Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. – М., 2000. – 576 с.
- Кісельов А.П.** Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 1995.
- Классики менеджмента /** Под. ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
- Князев С.** Управление. Искусство, наука, практика. – Минск: Армита-Маркет, 2002. – 512 с.
- Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ 1998. – 224 с.
- Коно Т.** Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М.: Либра, 1997.
- Коркуна І.І., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Застосування методів менеджменту на автомобілебудівних підприємствах: досвід Японії // Щорічний науково-виробничий журнал: Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів поїздів та нафтопроводів, №8, Львів. – 2001. – С. 77–81.
- Коробов М.Я.** Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
- Коропецький І.С.** Українські економісти XIX століття та західна наука. – К.: Либідь, 1993. – 192 с.
- Коротков З.М.** Концепция менеджмента: – М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – 304 с.
- Косенко А.** Кодекс поведінки при стресі / Урядовий кур'єр. – 1994. – 22 лютого, №30. – С. 8.
- Котлер Ф.** Маркетинг. Менеджмент. Учеб. для вузов. – СПб., 2000. – 752 с.
- Кох Р.** Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 2000. – 496 с.
- Кравченко А.** История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2000, – 352 с.
- Кредисова А.** История учений менеджмента. – К.: ВИРА-Р. 2000. – 336 с.
- Кредісов А.І.** Управління зовнішньоекономічною діяльністю. 2-ге видання. Навчальний посібник. – К.: Віра-Р, 2002. – 552 с.
- Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.** Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
- Кузьмін О.Є., Загородній А.Г., Громяк Л.С.** Малі форми підприємництва: Навч. посібник. – Львів: Центр Європи, 1996. – 96 с.
- Кузьмін О.Є.** Бригадная форма организации и стимулирования труда в условиях совершенствования хозяйственного механизма. Учебное пособие. – М., 1987. – 106 с.
- Кузьмін О.Є.** Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 1995 – 176 с.
- Кузьмін О.Є., Гладунський В.Н.** Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) / НАМ України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М.І. Далішній. – Львів, 2002. – С. 306 – 314.
- Кузьмін О.Є. та інші.** Вдосконалення оплати праці в умовах ринкової економіки (методичні рекомендації, положення, інструкції). – Львів: Спілка економістів України, 1992. – 50 с.
- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Менеджмент. Конспект лекцій: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 132 с.
- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Менеджмент японський. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – С. 315 – 317.
- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект – Захід», 2002. – 228 с.
- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Японський менеджмент: процес та стратегія управління // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 8, ч. 1. Одеський державний економічний університет; Редкол.: д.е.н., проф. Зверяков М.І., к.е.н., доц. Ковальов, проф. Редькін О.С. та ін. – Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2001. – С. 87–91.

- Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.** Японський менеджмент: характерні особливості, інформаційне забезпечення та можливості застосування на українських підприємствах // Науково-практичний інформаційний журнал. Науково-технічна інформація. – 2001. – №3. – С. 14 – 22.
- Куликов Г.В.** Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Ответ. ред. И.О. Фаризов. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 247 с.
- Курочкин А.С.** Управление предприятием: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
- Курс** для высшего управленческого персонала: Сокращенный пер. с англ. – М.: Экономика, 1970. – 808 с.
- Лебедева И.** Крупные японские предприятия: Вопросы организации // Знакомьтесь Япония. – 1993. – №2.
- Лебедева И.П.** Японские корпорации: стратегия развития. – М.: Экономика, 1995.
- Личность.** Карьера. Успех. – СПб: ТОО «Диамант», ООО «Золотой век», 1996. – 608 с.
- Лукашевич М.П.** Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1999. – 360 с.
- Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О. Ушакова Н.М.** Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н. М. Ушакової) – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
- Маккей Х.** Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки): Пер. с англ. М.: Экономика, 1992. – 206 с.
- Максимцев М.М.** Менеджмент: Учеб. для вузов. – М., 1999. – 343 с.
- Маркіна І.А.** Методологія сучасного управління: [Монографія]. – К.: Вища школа, 2001. – 311 с.
- Мартыненко Н.** Менеджмент фирмы. Книга для предпринимателя. – К.: МП «Леся», 1995.
- Мартыненко Н.** Технология менеджмента: Учебник для студентов высш. учеб. заведений. – К.: МП «Леся», 1997. – 800 с.
- Менеджмент:** практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под. ред. О.А. Страховой – СПб: Питер, 2001. – 144 с.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- Мильнер Б.З.** Теория организации: Учеб. для вузов. – М., 2001 – 480 с.
- Міжнародні автоперевезення: економічні та управлінські аспекти /** За ред. професора Кузьміна О.Є. – Львів: Львівський банківський коледж НБУ 1999. – 203 с.
- Мороз Л.А. Чухрай Н.І.** Маркетинг: Підручник / За редакцією Л.А. Мороз – 2-е вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект – Захід», 2002. – 244 с.
- Молдованов М.І., Сидорова Г.М.** Сучасний діловий документ: зразки найважливіших документів українською мовою. – К.: Техніка, 1992. – 400 с.
- Молл. Е.Г.** Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М., 2000. – 160 с.
- Моторин Р.М.** Міжнародна статистика: Навчальний посібник. – К.: Вища школа, 1993. – 203 с.
- Нагаев В.М.** Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків. 1997.
- Налоговые системы** зарубежных стран: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Г. Князева, проф. Д.Г. Черника. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
- Наука** управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посібник: Пер. з рос. – К.: Либідь, 1993. – 304с.
- Обэр Крие Дж.** Управление предприятием. – М.: «Прогресс», 1973. – 305 с.
- Онищенко Т.** Оплата труда: особенности и налогообложение: Метод. пособие. – 3-е изд. перераб. и доп. – Харьков, 2000. – 200 с.
- Организационные** структуры управления производством / Под общей ред. Б.З. Мильнера. – М.: Экономика, 1975. – 320 с.
- Основы менеджмента:** Учеб. для вузов / Под. ред. Д.Д. Вачугова. – М., 2001. – 367 с.
- Основы менеджмента:** Учеб. пособие / Под. ред. Э.М. Гайнутдинова. – Минск, 2001. – 272 с.
- Палирян Г.А.** Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. – М., 2000. – 288 с.
- Папкин А.** Основы практического менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 288 с.
- Пастухова В.В.** Вибір оптимальної стратегії підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2000. – № 417.
- Пашуто В.П.** Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие для вузов. – Минск, 2001. – 304 с.
- Пивоварова С.Э.** Международный менеджмент: Учеб. для вузов. – СПб., 1999. – 624 с.
- Подсолонко Е.** Менеджмент: теория и практика. – К.: Вища школа 2000. – 263 с.
- Поршнев Н.В.** Управление организацией: Учеб. для вузов. – М., 2000. – 669 с.
- Правительственная** политика в отношении средних и малых предприятий и управления предприятиями в Японии // Япония о себе и мире. Дайджест. – 1994. – №9.
- Прокопчук Л.** Стратегическое планирование. Консп. лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова, 2000. – 64 с.
- Пронников В.А., Ладанов И.Д.** Японцы (этнопсихологические очерки). – М.: ВиМ, 1996. – 400 с.
- Пронников В.А., Ладанов И.Д.** Управление персоналом в Японии. – М.: Экономика, 1989.
- Пшеничников В.** Японский менеджмент. 27 уроков для нас. – М.: Япония сегодня, 1997. – 192 с.
- Радугин А.А.** Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М., 1998. – 432 с.
- Родченко В.В.** Международный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
- Ру Д., Сулье Д.** Управління: Пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
- Самохина Н.В.** Психология и педагогика профессиональной деятельности. – М.: 1999.
- Сафонова Л.Д.** Бюджетный менеджмент: Навч. метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2001. – 186 с.
- Семенов А.К.** Психология и этика менеджмента. – М., 2000.
- Семенова И.** История менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Юнити, 2000. – 222 с.
- Семь** нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. – 656 с.
- Сизоненко В.О.** Сучасне підприємництво: Довідник. – К.: Знання, 2001. – 250 с.
- Скворцов Н.Н., Назимова Н.К.** Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт. – К.: УкрИНТЕИ, 1992. – 64 с.
- Сладкевич В.** Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 112 с.
- Смолкин А.М.** Менеджмент: основу организации: Учеб. для вузов. – М., 2001. – 248 с.
- Соснин А.** Основы теории і практики менеджменту. – К.: Умфиб, 2000. – 192 с.
- Станкин М.И.** Психология управления. Практическое пособие, изд. 2-е доп. и перераб. – М.: 2000.
- Стил Л.** Стиль жизни для женщин. – М.: «РИПОЛ КЛАССИК», 2001. – 384 с.

- Сонер Дж., Долан Е. Вступ у бізнес: Підручник. – К.: Видавництво Європейського університету, 2000. – 752 с.
- Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Е.А. Уткина. – М.: Тандем, 1998.
- Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навчальний посібник. – К.: Либідь, 1993. – 247 с.
- Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 400 с.
- Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібн. – К.: КНЕУ 2000. – 208 с.
- Терещенко В.І. Наука керувати. – К.: Знання, 1989. – 64 с.
- Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1990. – 40 с.
- Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. для вузов. – К., 2001. – 350 с.
- Ткаченко А.М., Хмельнюк В.Я. Ангелов Г.В., Мардаровский Ф.З. Культура управления: теория и практика / Под ред. Г. В. Ангелова, Ф. З. Мардаровского. – Одесса: Аспект, 1998. – 262 с.
- Томпсон А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
- Травин В. Менеджмент персонала предприятия. Учебное пособие. М.: Дело, 2000. – 272 с.
- Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие для вузов. 3-е изд., испр. и доп. – М., 2001. – 336 с.
- Тронин Ю. Менеджмент и проектирование фирмы. Учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 415 с.
- Туган-Барановский И.И. Психологические факторы общественного развития / Мир божий. 1890. – Август. – С. 9.
- Тзор Т. Мировая экономика. (Краткий курс). – СПб.: Питер, 2002. – 192 с.
- Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 156с.
- Универсальный экономический словарь: Менеджмент, маркетинг, реструктуризация / Под общ. науч. ред. Г.О. Швиданенка. – К., 1999. – 392 с.
- Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. – М., 2001. – 360 с.
- Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. – М.: Прогресс, 1993.
- УСЕ Универсальний словник-енциклопедія / Гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович. – К.: Ірина, 1999. – 1551 с.
- Уткин Э. Курс менеджмента. Учебник. – М.: Зерцало. 2001. – 448 с.
- Уткин Э. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Тандем, 2000. – 352 с.
- Факти про Японію. Бюлетень посольства Японії в Україні. – К.: Абрис, 1995 – №3.
- Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 208 с.
- Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 1: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с.
- Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
- Хойер В. Как делать бизнес в Европе / Вступ. слово Ю.В. Пискунова. – М.: Прогресс, 1992. – 253 с.
- Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
- Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
- Цветов В. Пятнадцатый камень сада Реандзи. – М.: Политиздат, 1986. – 302 с.
- Цыпкин Ю.А. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М., 2001. – 439 с.
- Чавкин А.М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений. – М., 2001. – 320 с.
- Черкасов В.В., Платонов С.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К., 1998. – 470 с.
- Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование: Учеб.-практич. пособие. – М.: 2000. – 272 с.
- Швеция: Социально-экономическая модель. – М.: Мысль, 1991.
- Шегда А.В., Каленюк І.С., Фещенко В.В. Економічна теорія: Менеджмент (Тексти лекцій). – К.: УМКВО, 1991. – 60 с.
- Шекшня С. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
- Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб., 2001. – 352 с.
- Шипунов В. Основы управленческой деятельности. Учебник. – М.: Высшая школа, 2001. – 304 с.
- Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 2-е изд., изм. и доп. – М., 2001. – 560 с.
- Шонесси О. Принципы организации управления фирмой. – М.: Бизнес-информ, 2000. – 296 с.
- Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 399 с.
- Экономика предприятия. / Под ред. Кантор Е. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
- Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие для вузов. – М., 1999. – 292 с.
- Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс. 1991. – 384 с.
- Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. – М.: Советское радио. 1972. – 456 с.
- Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса. – Донецк: АО «Издательство «Донецчина», 2000. – 447 с.
- Япония. Послевоенная государственная политика: вызовы и ответы. Japan. Post-War Government Policy: Challenges and Responses. – М.: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 1198. – 319 с.
- Broadbent S. The advertiser's handbook for budget determination. – Lexington Books, 1988.
- Bucholz Steve, Editor Ph. D. The Positive Manager. – Canada: Wilson Learning Corporation, 1985.
- Little J. Models and managers: The concept of Decision Calculus // Management Science. – 1970. – №4.
- Me Dowall Edited by R.D. Laboratory Information Systems. – England: Sigma Press, 1987.
- Rehfeld, John E., Alchemy of a leader: combining western and Japanese management skills to transform your company. New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore.: 1994. – 251p.
- Strickland A. J. Thompson Arthur F. Cases in Strategic management. – Homewood: Illinois 60430, 1980.
- Thomas Yoe G. Study Guide Management. – Boston: Library of Congress Catalog Card Number: 86-80400, 1987.
- Thompson Arthur A., Strickland A.J. Strategic management. – Texas 75075: Business publications, INC, 1987.

ЗМІСТ

Тема 1	
СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	4
Ключові поняття.....	4
Головний зміст ключових понять.....	4
Запитання. Завдання	9
Теми рефератів	10
Тема 2	
ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ	11
Ключові поняття.....	11
Головний зміст ключових понять.....	11
Запитання. Завдання	15
Теми рефератів	16
Тема 3	
ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	17
Ключові поняття.....	17
Головний зміст ключових понять.....	17
Запитання. Завдання	24
Теми рефератів	24
Тема 4	
ФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	25
Ключові поняття.....	25
Головний зміст ключових понять.....	25
Запитання. Завдання	30
Теми рефератів	30
Тема 5	
ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	31
Ключові поняття.....	31
Головний зміст ключових понять.....	31
Запитання. Завдання	43
Теми рефератів	43
ЛІТЕРАТУРА	44