

Ольга О. Попадюк

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті запропоновано інструменти оцінювання управлінської діяльності на підприємстві, що дозволяє виявити найбільш проблемні місця в побудові матеріального мотивування. Проілюстровано застосування вищевикладеної методики оцінювання динаміки системи мотивації на прикладі підприємства МВПП «Авіс», яке спеціалізується на модернізації токарних верстатів (м. Краматорськ).

Ключові слова: система матеріального стимулювання; малі підприємства; ефективність управління; матеріальна та нематеріальна мотивування працівників.

Форм. 5. Рис. 4. Табл. 2. Літ. 12.

Ольга А. Попадюк

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье предложены инструменты оценки управленческой деятельности на предприятии, которые дают возможность определить слабые места в построении системы материального мотивирования. Проиллюстрировано применение вышеизложенной методики оценки динамики системы мотивации на примере предприятия МПЧП «Авис», которое специализируется на модернизации токарных станков (г. Краматорск).

Ключевые слова: система материального стимулирования; малые предприятия; эффективность управления; материальная и нематериальная мотивация работников.

Olga O. Popadiuk¹

EVALUATING THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF MATERIAL INCENTIVES AT SMALL ENTERPRISES

The article offers new instruments for the evaluation of managerial activity at enterprises in order to reveal the bottlenecks in the constructed system of tangible incentives. The application of the suggested methodology is demonstrated at the evaluation of the dynamics of the incentives system at a small enterprise "Avis", specializing in the modernization of lathe machines (Kramatorsk, Ukraine).

Keywords: the system of material incentives; small enterprises; managerial efficiency; tangible and intangible incentives for personnel.

Постановка проблеми. Однією з найактуальніших проблем у сучасній науці управління персоналом є співвідношення матеріальної та нематеріальної складової в системі мотивування працівників. Серед науковців досить поширеною є думка, що матеріальна мотивація на сучасному етапі розвитку суспільних та виробничих відносин відіграє другорядну роль. Дослідженню системи матеріального стимулювання присвячена значна кількість наукових праць. Однак більшість з них зосереджена на окремих аспектах системи мотивації: ступеня задоволення оплатою праці персоналу підприємства [2; 3], динаміки заробітної плати [6; 7], співвідношення між її постійною та змінною частиною [9; 12].

¹ Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine.

Матеріальне мотивування не є простою сукупністю окремих заходів, що відображають особливості отримання винагороди працівниками за виконану роботу. Ці заходи мають бути поєднані в систему, саме тому більшість науковців вживають термін «система матеріального стимулювання». Отже, й оцінка матеріального стимулювання має здійснюватися, враховуючи, що об'єктом оцінки є система, тобто оцінюванню мають піддаватися одразу декілька взаємопов'язаних елементів. Виходячи з вищенаведеного, існує потреба в розробці таких методичних підходів до оцінки управління матеріальним мотивуванням на підприємстві, які б враховували його системність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Деякі фахівці зазначають, що збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки – з часом персонал звикає до такого роду мотивації, тому підвищення заробітної плати рекомендується використовувати як короткостроковий метод мотивації [1]. О.В. Тужилкіна наголошує на зміні системи мотивації на підприємствах у сучасних умовах, де на перший план виходять самореалізація і саморозвиток як основні мотиви трудової діяльності, особливо для працюючої молоді [11]. Однак, незважаючи на посилену увагу науковців до зазначеної проблеми, питання методики оцінки ефективності управління системою матеріального мотивування на підприємстві залишаються малодослідженими.

Метою дослідження є аналіз ефективності управління системою матеріального стимулювання на малих підприємствах.

Основні результати дослідження. Сутність управління в контексті оцінки його ефективності логічно визначити як здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (систему матеріального мотивування) з метою наближення її до певного ідеального (з позиції суб'єкта управління) стану. Якщо система рухається в напрямку такого ідеального стану, управління є ефективним, чим більше відхиляється еволюція системи матеріального мотивування від такої «ідеальної» траєкторії, тим менш ефективним є управління в даному аспекті. Отже, необхідно визначити траєкторію еволюції об'єкта управління та ступінь відхилення від неї фактичної динаміки системи.

Для комплексного аналізу адекватності руху певної системи до певного стану останнім часом все більшого застосування набуває апарат теорії графів. При кількісних оцінках відповідності динаміки певних соціально-економічних систем заданим напрямкам застосовується метод динамічного нормативу [8; 10].

Коротко суть методу динамічного нормативу можна передати наступним чином: формується набір показників, динаміка яких може бути відображена певним графом, тобто впорядкована певним чином; впорядкування відбувається за оцінюванням співвідношення показників динаміки з точки зору позитивності чи негативності на динаміку керованої системи (об'єкта управління); позитивність чи негативність співвідношення показників динаміки оцінюється за відповідністю певній ідеальній траєкторії еволюції об'єкта управління. Отже, на першому етапі задається певний бажаний ідеальний еволюційний напрямок системи матеріального стимулювання, який характеризується певними співвідношеннями динаміки показників, що ідентифікують стан об'єкта управління $\{X_1, \dots, X_n\}$, де n – кількість показників у наборі для ідентифікації стану матеріального стимулювання праці.

Сформуємо набір показників для ідентифікації стану матеріального стимулювання на підприємстві, враховуючи, що вони повинні мати числові значення (інакше неможливо буде розрахувати їх динаміку – темп зростання), невелику кількість (щоб не обтяжувати розрахунки) і логіка співвідношення між їх динамікою повинна бути зрозумілою і пов'язаною з ефективністю системи матеріального стимулювання.

1. Базовими показниками (показниками першого рівня ієрархії) логічно обрати два:

Перший показник X_1 – коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві і середньої заробітної плати в регіоні або на аналогічних підприємствах. Відмінність між базовим показником для вказаного співвідношення визначається специфікою малого підприємства. Якщо на малому підприємстві використовується некваліфікована праця, то логічно за базу порівняння обрати середню заробітну плату некваліфікованих працівників регіону. Якщо ж суб'єкт господарювання використовує кваліфікованих працівників, то за базу порівняння логічно обрати середню заробітну плату аналогічних підприємств. Тобто,

$$X_{12} = \frac{Z_p}{Z_{baz}}, \quad (1)$$

де Z_p – середня постійна частина заробітної плати по підприємству; Z_{baz} – базова заробітна плата.

Логіка введення даного показника базується на тому, що він відображає матеріальне стимулювання працівників через заробітну плату. Адже, навіть у випадку відсутності премій, якщо заробітна плата на підприємстві є вищою, ніж середня у місті (регіоні) чи на аналогічних підприємствах, то можна зробити висновок про наявність певного рівня матеріальної мотивації працівників. Позитивна динаміка даного показника означає, що рівень матеріального стимулювання працівників зростає і навпаки.

2. Другий показник X_{12} першого рівня ієрархії – фонд змінної частини середньої заробітної плати на підприємстві. Даний показник вказує на наявність матеріального стимулювання працівників, орієнтованих на результат (включаючи преміювання). Його позитивна динаміка вказує на ефективність побудови системи матеріального стимулювання через змінну частину заробітної плати. Адже, якщо фонд змінної частини заробітної плати зростає, то все більше зростає використання її як матеріального стимулу до праці.

Введемо позначення $D(X) = \frac{X_t}{X_{t-1}} \times 100\%$, де X_t – значення показника в період часу t , X_{t-1} – значення цього ж показника в попередній період часу. Ідеального співвідношення між зазначеними показниками не існує, тому вважатимемо, що зв'язок (впорядкування) між $D(X_1)$ та $D(X_2)$ відсутній.

Показником другого рівня ієрархії оберемо коефіцієнт стабільності персоналу X_2 , (даний показник розраховується як співвідношення працівників підприємства зі стажем роботи на ньому понад один рік P_{1+} до їх середньооблікової чисельності P_c [3]), тобто $X_2 = \frac{P_{1+}}{P_c}$. Даний показник логічно вважати

як відповідність матеріальної мотивованості працівників їх очікуванням. Оскільки можливості нематеріального стимулювання на малому підприємстві є обмеженими, матеріальне мотивування є головним чинником стабільності персоналу такого суб'єкта господарювання.

Показником третього рівня ієрархії логічно обрати один із показників масштабів діяльності підприємства, наприклад, виручку від реалізації (валовий дохід) – X_3 . Зазначений показник вказує, наскільки ефективним є матеріальне стимулювання працівників підприємства за масштабами діяльності.

Показником четвертого рівня ієрархії оберемо прибуток підприємства X_4 . Даний показник вказує, наскільки ефективна система матеріальної мотивації для власника підприємства. Якщо на матеріальне стимулювання буде витрачатися весь прибуток підприємства, це не буде вигідно власнику в довгостроковій перспективі (хоча такі кроки можливі при певних ситуаціях).

Ієрархія показників означає, що позитивною буде вважатися ситуація, коли, по-перше, динаміка кожного показника позитивна і темпи зростання показника кожного наступного рівня ієрархії перевищують темпи зростання попереднього, тобто

$$D(X_{n+1}) > D(X_n). \quad (2)$$

Обґрунтування співвідношень між показниками наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Бажана (ідеальна) модель співвідношень між показниками стану матеріального стимулювання, авторська розробка

Рівень ієрархії	Співвідношення	Економічний зміст
1	$D(X_{11}), D(X_{12}) > 0$	Матеріальне стимулювання все ширше застосовується на підприємстві в частині постійної і змінної складових заробітної плати
2	$D(X_2) > \begin{cases} D(X_{11}) \\ D(X_{12}) \end{cases}$	Система матеріального мотивування задовольняє персонал підприємства
3	$D(X_3) > D(X_2)$	Зростання рівня матеріального мотивування знаходить прояв у зростанні доходів підприємства, зростає її ефективність за валовими результатами діяльності підприємства
4	$D(X_4) > D(X_3)$	Матеріальне мотивування стимулює працівників не лише нарощувати обсяги діяльності, але й економити, оскільки вищезазначена умова означає підвищення рівня рентабельності підприємства. Зростає ефективність системи матеріального стимулювання для власника

Використовуючи табл. 1, побудуємо граф ідеальної динаміки системи матеріального мотивування на підприємстві (рис. 1). Відношення (2) на графі будемо позначати умовно як «→».

Запишемо граф у матричній формі, використовуючи правило, згідно з яким значення елемента

$$E_{ij} = 1, \text{ якщо } D(X_i) \rightarrow D(X_j), \text{ у протилежному випадку } E_{ij} = -1. \quad (3)$$

Якщо зв'язок між показниками X_i та X_j не встановлено, то відповідний елемент $E_{ij} = 0$. Також нульовими приймемо діагональні елементи матриці.

Використовуючи ієрархічний зв'язок між показниками, матриця графа (еталонна матриця) легко заповнюється (рис. 2).

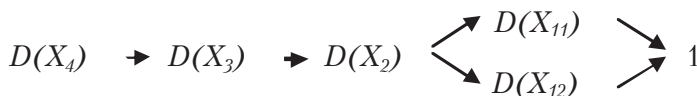


Рис. 1. Граф ідеальної (еталонної) динаміки показників стану матеріального мотивування на підприємстві, авторська розробка

	$D(X_4)$	$D(X_3)$	$D(X_2)$	$D(X_{12})$	$D(X_{11})$	1
$D(X_4)$	0	1	1	1	1	1
$D(X_3)$	-1	0	1	1	1	1
$D(X_2)$	-1	-1	0	1	1	1
$D(X_{12})$	-1	-1	-1	0	0	1
$D(X_{11})$	-1	-1	-1	0	0	1
1	-1	-1	-1	-1	-1	0

Рис. 2. Еталонна матриця зв'язку між динамікою показників стану матеріального мотивування підприємства, розроблено згідно з рис. 1

Маючи набір показників стану матеріального мотивування, можна сформувати фактичну матрицю зв'язків між їх динамікою $\{F_{ij}\}$, використовуючи правило: елемент $F_{ij} = 1$, якщо виконується умова $D(X_i) \rightarrow D(X_j)$ для фактичних значень показників, у протилежному випадку $-F_{ij} = -1$. Для діагональних елементів $F_{ij} = 0$. Для елементів з невстановленим зв'язком $F_{ij} = 0$.

Щоб отримати інтегральну оцінку еволюції матеріального мотивування на підприємстві як об'єкту управлінського впливу, необхідно розрахувати нормовану міру подібності S між матрицями еталонних $\{E_{ij}\}$ та фактичних $\{F_{ij}\}$ співвідношень динаміки показників стану системи матеріального мотивування.

$$S = (1 - V) \times 100\%, \quad (4)$$

де V – нормована міра відмінності матриці $\{F_{ij}\}$ від $\{E_{ij}\}$, що визначається за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |F_{ij} - E_{ij}|}{2 \times R}. \quad (5)$$

У формулі (5) R – кількість ненульових елементів еталонної матриці $\{E_{ij}\}$. Згідно з рис. 2 $R = 28$.

Значення $S = 100\%$ відповідає повній подібності $\{F_{ij}\}$ і $\{E_{ij}\}$, що означає еволюцію системи матеріального мотивування підприємства у напрямку до ідеального стану.

Проілюструємо застосування вищевикладеної методики оцінки динаміки системи мотивації на прикладі підприємства МВПП «Авіс», що спеціалізується на модернізації токарних верстатів (м. Краматорськ).

Вихідні дані для оцінки ефективності управління системи матеріальним мотивуванням на підприємстві наведено в табл. 2.

Використовуючи правило (3), на рис. 3 наведемо матриці співвідношень фактичної динаміки показників стану системи матеріального мотивування в 2011–2012 роках.

Таблиця 2. Масив вихідних даних для оцінки ефективності управління системою матеріального мотивування підприємства МВПП «Авіс»*

№	Назва показника	Позначення, розмірність	Значення показників за відповідний рік			Темпи зростання, %	
			2010	2011	2012	2011/2010	2012/2011
1	Відношення заробітної плати на підприємстві до заробітної плати по Донецькій обл.	X ₁₁ , ум. од.	0,95	0,98	1,01	1,03	1,03
2	Фонд змінної частини заробітної плати	X ₁₂ , грн / одного працівника за рік	5000	4500	4000	0,90	0,89
3	Коефіцієнт стабільності персоналу	X ₂ , ум. од.	78	82	76	1,05	0,93
4	Валовий дохід	X ₃ , тис. грн	1450	1520	1248	1,05	0,82
5	Прибуток	X ₄ , тис. грн	78	62	44	0,79	0,71

* складено згідно з звітністю підприємства МВПП «Авіс» [5].

2011 рік

	D(X ₄)	D(X ₃)	D(X ₂)	D(X ₁₂)	D(X ₁₁)	1
D(X ₄)	0	-1	-1	-1	-1	-1
D(X ₃)	1	0	-1	1	1	1
D(X ₂)	1	-1	0	1	1	1
D(X ₁₂)	1	-1	-1	0	-1	-1
D(X ₁₁)	1	-1	-1	0	0	1
1	1	-1	-1	1	-1	0

2012 рік

	D(X ₄)	D(X ₃)	D(X ₂)	D(X ₁₂)	D(X ₁₁)	1
D(X ₄)	0	-1	-1	-1	-1	-1
D(X ₃)	1	0	-1	-1	-1	-1
D(X ₂)	1	-1	0	1	-1	-1
D(X ₁₂)	1	1	-1	0	-1	-1
D(X ₁₁)	1	1	1	0	0	1
1	1	1	1	1	-1	0

Рис. 3. Матриці співвідношень фактичної динаміки показників стану системи матеріального мотивування в 2011–2012 рр. на МВПП «Авіс», розраховано згідно з табл. 2 та правила (3)

Віднімаючи елементи матриць фактичної ієрархії динаміки показників стану матеріального мотивування (рис. 3) від еталонної матриці (рис. 2), отримуємо матрицю відхилень фактичної динаміки стану системи матеріального мотивування на підприємстві від ідеальної траєкторії (рис. 4).

Після використання матриць, наведених на рис. 4, формул (4) та (5) міра подібності динаміки системи матеріального мотивування на підприємстві ідеальній траєкторії набуває значень:

$$\text{ - у 2011 році } S_{2011} = \left(1 - \frac{29}{2 \times 28}\right) \times 100\% = 48\%;$$

$$\text{ - у 2012 році } S_{2012} = \left(1 - \frac{49}{2 \times 28}\right) \times 100\% = 12,5\%.$$

Отримавши значення міри подібності динаміки системи матеріального мотивування на підприємстві ідеальній траєкторії, можемо зробити наступ-

ний висновок: міра подібності фактичної еволюції досліджуваної системи ідеальній траєкторії менше 50%. Отже, ефективність управління матеріальним мотивуванням на підприємстві нижче середньої.

До того ж, необхідно відзначити, що в 2012 р. відбулося посилення відхилення траєкторії еволюції системи матеріального мотивування від ідеального стану, що вказує на суттєве зниження ефективності управління.

2011 рік	$D(X_1)$	$D(X_3)$	$D(X_2)$	$D(X_{12})$	$D(X_{11})$	1	Сума відхилень у рядку
	$D(X_1)$	0	2	2	2	2	10
	$D(X_3)$	2	0	2	0	0	4
	$D(X_2)$	2	2	0	0	0	4
	$D(X_{12})$	2	0	0	0	1	5
	$D(X_{11})$	2	0	0	0	0	2
	1	2	0	0	2	0	4
2012 рік	$D(X_1)$	$D(X_3)$	$D(X_2)$	$D(X_{12})$	$D(X_{11})$	1	Сума відхилень у рядку
	$D(X_1)$	0	2	2	2	2	10
	$D(X_3)$	2	0	2	2	2	10
	$D(X_2)$	2	2	0	0	2	8
	$D(X_{12})$	2	2	0	0	1	7
	$D(X_{11})$	2	2	2	0	0	6
	1	2	2	2	2	0	8

Рис. 4. Матриці відхилень фактичної динаміки стану системи матеріального мотивування на підприємстві МВПП «Авіс» від ідеальної траєкторії в 2011–2012 рр., авторська розробка

Матриці відхилень дозволяють виокремити «слабкі» місця в системі управління матеріальним мотивуванням. Їм відповідають показники, в рядках яких сума відхилень найбільша.

У 2011 р. таким був показник $D(X_4)$ (сума відхилень = 10), відхилення ієрархії динаміки вказують на відрив системи матеріального мотивування на підприємстві від прибутковості. В 2011 р. система матеріального мотивування була прийнятною для працівників (невелика сума відхилень за показником $D(X_2)$). Працівники мали достатньо стимулів для підвищення результатів функціонування підприємства (невелика сума відхилень по показнику $D(X_3)$), однак для власників підприємства така система мотивування працівників була неефективною, тому що динаміка прибутку $D(X_4)$ мала найнижчий рівень ієрархії (у відповідному рядку матриці (рис. 4 всі елементи мають значення «2») (тоді як згідно з еталонним графом (рис. 1) – повинна мати найвищий). Таким чином, у 2011 р. основні зусилля управління повинні були сконцентруватися на посиленні матеріального мотивування в частині підвищення прибутковості. Враховуючи, що динаміка валового доходу була позитивною, доцільним було б впровадження матеріального стимулювання за економію на витратах.

Проте аналіз матриці відхилень фактичної ієрархії динаміки показників стану системи матеріального мотивування від еталонної в 2012 р. дає підстави зробити висновок, що цього не сталося. В зазначеному році сума відхилень в рядку, який відповідає показнику $D(X_4)$, не зменшилася. Натомість суттєво

зросла сума відхилень у рядку $D(X_3)$. Таким чином, у 2012 р. посилювалася відірваність системи матеріального мотивування від результативності діяльності підприємства. Така відірваність негативно впливає на сприйняття системи винагороди за працю серед працівників (зростання суми відхилень в рядку $D(X_2)$). Таким чином, система матеріального мотивування на підприємстві потребує суттєвого коригування. Можна рекомендувати посилити роль змінної компоненти в оплаті праці (в 2012 р. вона зменшилася) і чітко прив'язати до результатів діяльності підприємства. Для цього необхідна розробка системи справедливої оцінки вкладу працівників у результати діяльності підприємства та розробка системи матеріальної винагороди відповідно вкладу кожного працівника в результати діяльності підприємства.

Висновки. Запропонована методика оцінки ефективності управління системою матеріального мотивування на підприємстві надає відносно простий інструмент як для загальної оцінки даного аспекту управлінської діяльності на підприємстві, так і для виявлення найбільш проблемних місць в побудові матеріального мотивування. Водночас потрібно відзначити, що еталонна матриця, представлена в статті, не враховує нематеріальну складову мотивації праці. Тому вона цілком коректно може бути використана на малих підприємствах, де нематеріальна складова в мотивації праці є дуже обмежена, а матеріальне мотивування фактично представляє всю систему мотивації трудової діяльності працівників.

На великих підприємствах необхідно враховувати і нематеріальні стимули трудової діяльності працівників. Тому, хоча й метод динамічного нормативу для оцінки ефективності управління системою мотивування на таких підприємствах з успіхом може бути використаний, однак для оцінки всієї системи стимулювання персоналу необхідно розширити перелік показників та розробити іншу еталонну матрицю з урахуванням нематеріальних стимулів.

1. Баранцева С.М., Моспан В.В., Зіксева О.С. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – 2011. – №2. – С. 26–31.

2. Богиня Д.П., Семикіна М.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.

3. Волкова О.В. Ринок праці: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.

4. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32–36.

5. Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за видами економічної діяльності у 1995–2012 рр. // Управління статистики в Донецькій області // donestkstat.gov.ua.

6. Жуковська Т.О., Кудря Я.В. Мотивування кадрів у системі управління корпораціями в машинобудуванні України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С. 107–119.

7. Мотивація та соціальний захист персоналу: Монографія / Н.В. Анішіна та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.Г. Бабенка; Дніпропетр. держ. фін. акад. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. – 400 с.

8. Мясникова О.О. Управление предприятием по ключевым показателям деятельности // Сборник ССК. – 2006. – №1 // e-lib.gasu.ru.

9. Паннір Ф. Удосконалення організаційно-економічного механізму матеріального стимулювання на підприємствах ГМК: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Криворізьк. техн. ун-т. – Кривий Ріг, 2008. – 20 с.

10. Тонких А.С. Моделирование результативного управления корпоративными финансами промышленных предприятий: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.05, 08.00.10. – Ижевск, 2006. – 43 с.

11. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // Вісник Прикарпатського університету. – Серія: Економіка. – 2009. – Вип. 7 // archive.nbuv.gov.ua.

12. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 18 с.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Менеджмент: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2011. – 656 с. Ціна без доставки – 130 грн.

Авторський колектив: **М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко, О.І. Соскін.**

Має гриф підручника від МОН України.

У даному підручнику викладено матеріал, який дає системне уявлення щодо менеджменту. Комплекс представлених навчальних матеріалів стосується відносин управління на макро- та мікрорівні економічної системи, що дозволяє сформувати сутнісне бачення щодо менеджмент-взаємозв'язків різноманітних видів діяльності. У цілому викладений матеріал суттєво поширює теоретичні і методичні уявлення щодо менеджменту.

Підручник включає теоретичні засади менеджменту, історію його виникнення і розвитку, форми і методи документообороту при здійсненні управлінської діяльності, основи операційного менеджменту, розкриває нові тенденції у розвитку стратегічного менеджменту. Містить також менеджмент-практикум щодо основних засад управління.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями управління.