

Йосиф С. Ситник
**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕЙТИНГОВОГО
ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті запропоновано методичні основи рейтингового оцінювання рівня інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Визначено, що інтегральна рейтингова оцінка рівня інтелектуалізації систем менеджменту складатиметься з проміжних рейтингів, зокрема інтелектуальності систем менеджменту, інтелектуального сприйняття, інтелектуальної активності, інтелектуального капіталу та рейтингу інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту.

Ключові слова: рейтинг; оцінювання; інтелектуалізація; система менеджменту; продуктивність.

Форм. 10. Рис. 1. Табл. 1. Літ. 10.

Йосип С. Сытнык
**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕЙТИНГОВОГО
ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье предложены методические основы рейтингового оценивания уровня интеллектуализации систем менеджмента предприятий. Определено, что интегральная рейтинговая оценка уровня интеллектуализации систем менеджмента будет составлена из промежуточных рейтингов, в частности интеллектуальности систем менеджмента, интеллектуального восприятия, интеллектуальной активности, интеллектуального капитала и рейтинга интеллектуального развития персонала систем (подсистем) менеджмента.

Ключевые слова: рейтинг; оценивание; интеллектуализация; система менеджмента; производительность.

Yosyf S. Sytnyk¹
**METHODOICAL FRAMEWORK FOR RATING
EVALUATION OF INTELLECTUALIZATION LEVEL
OF ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEMS**

The methodical framework for rating evaluation of intellectualization level of enterprises management systems is offered. The integral rating of intellectualization level of management systems is comprised of intermediate ratings, in particular, the intellectuality of management systems, intellectual perception, intellectual activity, intellectual capital and rating of intellectual development of personnel within management systems (subsystems).

Keywords: rating; evaluation; intellectualization; management system; productivity.

Постановка проблеми. Вихід з економічної кризи українських підприємств залежить не лише від стабілізації світових ринків та їх зростання, відновлення довготермінового кредитування та державного стимулювання. Важливий акцент у підвищенні конкурентоспроможності варто зробити на внутрішні резерви, особливо на ефективність систем менеджменту підприємств.

¹ National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

Система менеджменту демонструє високу ефективність не лише, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність всієї системи. Оскільки, за нових реалій ведення бізнесу, як зазначають деякі автори [6], значна доля створеної підприємством вартості генерується нематеріальними активами, варто усвідомити, що неефективність системи управління призводить до автоматичного зниження потенціалу підприємства генерувати додану вартість. За твердженням класика, система управління – це мозок підприємства [2, 5], і логічним є вибір критеріїв якості управління при ранжуванні найкращих у світі підприємств. Так, за експертними оцінками, залежно від виду економічної діяльності внесок систем менеджменту у додану вартість бізнесу може становити 20–50%. Тобто, використання потенціалу підвищення ефективності такого нематеріального активу, як система управління, є важливим інструментом зростання капіталізації підприємств. Водночас, практичний аспект проблеми полягає у необхідності розробки типових форм визначення критеріїв, методик оцінювання ефективності систем менеджменту підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі питання формування підходів до трактування ефективності управління, а також вироблення успішних методик, критеріїв та показників оцінювання управлінської результативності є предметом багатолітніх досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців та практиків менеджменту. Теоретичні засади вивчення ролі менеджерів в організації заклали класики менеджменту Ф. Тейлор і А. Файоль [8]. Важливі зміни щодо розуміння суті і змісту управлінської діяльності відбулись завдяки науковим працям П. Друкера [3], Дж. Коттера [4], Г. Мінтцберга [10]. Серед досягнень науковців України доцільно виділити В. Білошапку [1], С. Соболя і В. Багацького [7], які досліджують особливості оцінювання ефективності менеджменту і формують пропозиції з його удосконалення, а також виявляють можливості досягнення успіху через моделі управлінської результативності. Нещодавні дослідження, проведені компанією "McKinsey", підтверджують важливість ефективного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Так, автори доводять, що якість управлінської праці є більш важливим чинником, ніж галузь, правові регулятори і навіть країна, в якій здійснює діяльність підприємство [9]. Водночас варто зазначити, що в науковій літературі недостатньо результативних досліджень, які б стали основою для теоретичного обґрунтування ефективності систем менеджменту підприємств з урахуванням взаємовідносин між рівнями управління та впливу інтелектуального капіталу на систему менеджменту. Крім того, визначення ефективності менеджменту окремо на інституційному рівні (корпоративний рівень – керівники вищої ланки управління корпорації і підприємств), на управлінському рівні (функціональні та керівники підрозділів підприємств – середня ланка управління) і на операційному (технічному) рівні (менеджери з виробництва, територіальні керівники і менеджери низової ланки) дозволить

гармонізувати управлінську діяльність та адаптувати її до нових умов господарювання.

Мета дослідження полягає у розвитку теоретичних положень та розробці методичних засад рейтингового оцінювання рівня інтелектуалізації систем менеджменту підприємств.

Основні результати дослідження. Більшість методик розглядають ефективність менеджменту у функціональному аспекті або через призму розвитку персоналу. Водночас варто враховувати той факт, що інтелектуальний розвиток персоналу має забезпечувати досягнення належного рівня інтелектуалізації систем менеджменту. Отже, виникає необхідність інтегрального оцінювання рівня інтелектуалізації складових систем менеджменту підприємств, яка дозволяє врахувати внесок інтелектуалізаційних, інформаційно-технологічних й особистісних складових до загального рівня ефективності менеджменту підприємств.

Найбільш продуктивним підходом до вирішення поставленого завдання є система публічних рейтингових оцінок, які мають стати джерелом об'єктивної інформації про стан об'єкта в площині його інтелектуалізації. Під рейтингуванням розуміється вид професійної діяльності, що передбачає проведення уповноваженим суб'єктом комплексного оцінювання різних сфер діяльності досліджуваного об'єкта рейтингування та виведення на цій основі рейтингу, який у максимально компактній формі відображає справжній стан об'єкта відповідно до розробленої шкали, а також дає змогу сформулювати реалістичний прогноз його розвитку у коротко- та довгостроковому періодах [5, 323].

Для оцінювання рівня інтелектуалізації складових систем менеджменту пропонується методика рейтингової оцінки, заснована на вимірюванні проміжних (окремих) рейтингів:

- рейтинг інтелектуальності систем (підсистем) менеджменту;
- рейтинг інтелектуального сприйняття систем (підсистем) менеджменту;
- рейтинг інтелектуальної активності систем (підсистем) менеджменту;
- рейтинг інтелектуального капіталу систем (підсистем) менеджменту;
- рейтинг інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту.

Рейтингом є значення певної відносної оцінки, що діє у визначений момент чи протягом певного періоду часу, яку суб'єкт рейтингування в результаті реалізації процесу рейтингування присвоює досліджуваному об'єкту та вважає найоптимальнішим для його позиціонування за обраним критерієм чи набором критеріїв серед інших подібних за основними параметрами суб'єктів господарювання [5, 323].

Водночас, для розрахунку кожного із зазначених рейтингів пропонуємо використовувати групи критеріїв, які на належному рівні висвітлюватимуть особливості систем менеджменту підприємств в інтелектуальній сфері. Структурну модель складових рейтингів представлено на рис. 1.

При визначенні рейтингу інтелектуальності систем менеджменту варто враховувати таку групу критеріїв (показників), які б висвітлювали потенціал (спроможність, бажання) систем менеджменту до інтелектуалізації та готов-

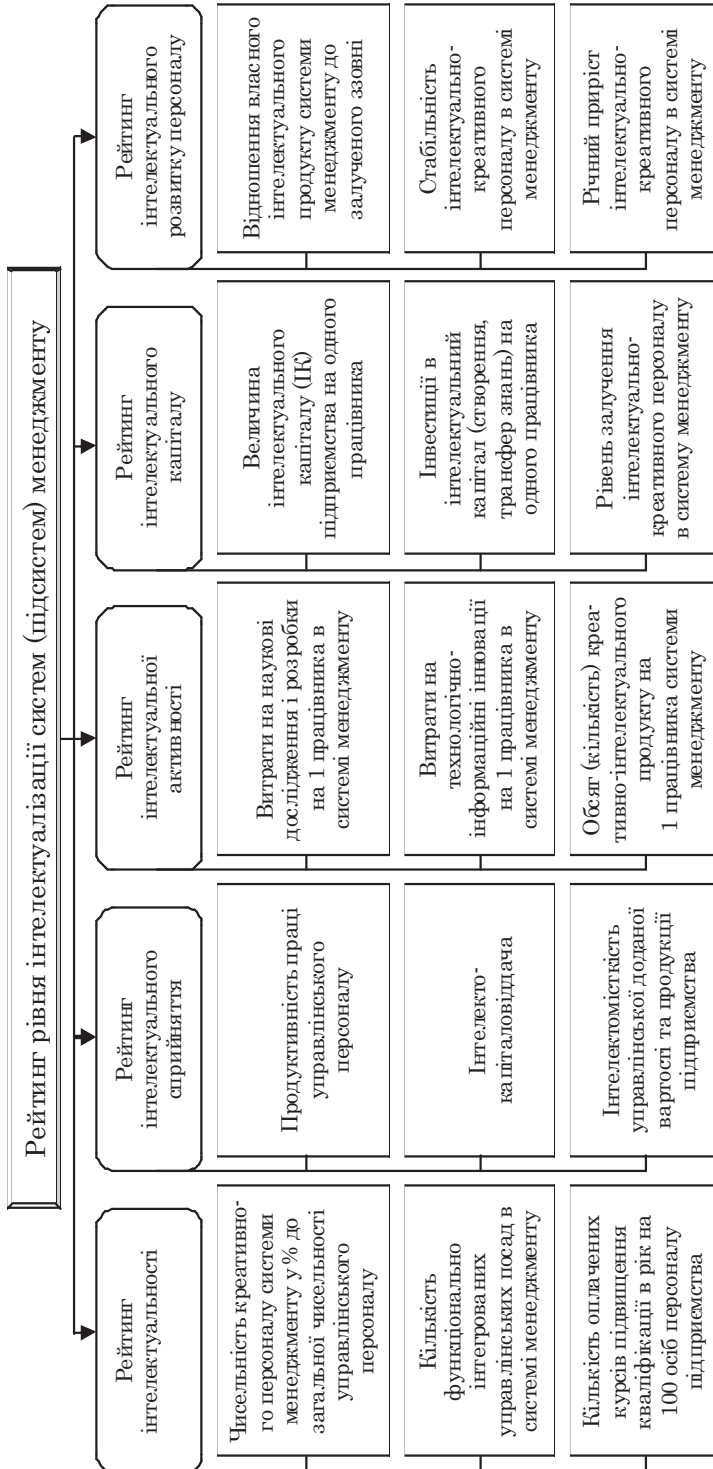


Рис. 1. Складові рейтингу інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств, авторська розробка

ність до впровадження продукту інтелектуалізації в процес менеджменту, а саме: чисельність творчого персоналу у системі та підсистемах менеджменту у відсотках до загальної чисельності управлінського персоналу підприємств; кількість функціонально-інтегрованих управлінських посад в системі (підсистемі) менеджменту на 100 (для середніх підприємств – 10) керівних посад підприємства; чисельність фахівців (спеціалістів, менеджерів), готових зайняти інтегровану управлінську посаду; кількість профінансованих курсів підвищення кваліфікації в рік на 100 осіб персоналу підприємств.

За кожним критерієм показники нормуються згідно формули лінійного масштабування:

$$I_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де I_i – індекс i -тої системи (підсистеми) менеджменту для заданого чинника; X_i – значення чинника в i -тій системі (підсистемі); X_{\max} – максимальне значення чинника з сукупності систем (підсистем); X_{\min} – мінімальне значення з сукупності систем (підсистем).

У процесі рейтингування здійснюється рейтингова оцінка з присвоєння певному суб'єкту рівня рейтингу. Формула оцінювання агрегованого рейтингу інтелектуальності систем (підсистем) менеджменту є середнє арифметичне із кількості індексів:

$$R_1 = \frac{I_{1.1} + I_{1.2} + I_{1.3} + I_{1.4}}{4}, \quad (2)$$

де R_1 – рейтинг інтелектуальності систем (підсистем) менеджменту; $I_{1.1}$ – індекс систем (підсистем) менеджменту за часткою творчого (креативного) персоналу серед управлінського персоналу; $I_{1.2}$ – індекс систем (підсистем) менеджменту за чисельністю функціонально інтегрованих управлінських посад; $I_{1.3}$ – індекс систем (підсистем) менеджменту за кількістю профінансованих курсів підвищення кваліфікації; $I_{1.4}$ – індекс систем (підсистем) менеджменту за чисельністю фахівців, готових зайняти інтегровану управлінську посаду.

При визначенні рейтингу інтелектуального сприйняття до його складу належатимуть такі критерії: продуктивність праці управлінського персоналу; інтелекто-капіталовіддача; інтелектомісткість управлінської доданої вартості та продукції (товарів, робіт, послуг) підприємств.

У межах цієї методики продуктивність праці управлінського персоналу (Y_L) розраховуватиметься як відношення валового доходу підприємств (підрозділів) (Y) до середньорічної чисельності зайнятих в системі (підсистемі) менеджменту підприємств (L):

$$Y_L = \frac{Y}{L}. \quad (3)$$

Інтелекто-капіталовіддача (Y_{IC}) визначатиметься як відношення валового доходу підприємств (підрозділів) (Y) до вартості інтелектуального капіталу систем (підсистем) менеджменту підприємств (IC):

$$IY_{IC} = \frac{Y}{IC}. \quad (4)$$

Інтелектомісткість управлінської доданої вартості та продукції підприємств (V_i) є часткою від ділення обсягу інтелектуально-інноваційного продукту підприємств (підрозділів) (Y_{i-1}) на валовий доход підприємств (підрозділів) (Y):

$$V_i = \frac{Y_{i-1}}{Y}. \quad (5)$$

Розраховані параметри продуктивності праці управлінського персоналу, інтелекто-капіталовіддачі та інтелектомісткості також потрібно пронормувати за формулою (1) для отримання належних індексів.

Рейтинг інтелектуального сприйняття систем (підсистем) менеджменту буде середньо арифметичним показником з трьох індексів:

$$R_2 = \frac{I_{2.1} + I_{2.2} + I_{2.3}}{3}, \quad (6)$$

де R_2 – рейтинг інтелектуального сприйняття систем (підсистем) менеджменту підприємства; $I_{2.1}$ – індекс продуктивності праці управлінського персоналу; $I_{2.2}$ – індекс інтелекто-капіталовіддачі систем (підсистем) менеджменту; $I_{2.3}$ – індекс інтелектомісткості систем (підсистем) менеджменту.

Отже, рекомендовані до обговорення критерії інтелектуальної ефективності систем менеджменту підприємств окреслюють ефективність використання управлінської праці, інтелектуального капіталу і показують шабель позитивного впливу інтелектуального продукту (інтелектуалізаційного рівня) на конкурентоспроможність підприємств. Виокремлення в аналізі критеріїв інтелектуального сприйняття засноване на тому, що рівень інтелектуально-інформаційного розвитку пропорційний масштабу впроваджених у систему менеджменту інновацій. Відповідно, при низьких показниках технологічно-інформаційної, інформаційно-знаннєвої або технологічно-знаннєвої ефективності менеджменту неможливо забезпечити високий рівень інтелектуально-функціонального розвитку навіть при високій інтелектуальній активності персоналу. Таким чином, технологічно-інформаційні, інформаційно-знаннєві та технологічно-знаннєві індикатори є власне результируючими параметрами інтелектуальної активності.

Рейтинг інтелектуальної активності варто представити такими критеріями, як: витрати на наукові дослідження і розробки на одного працівника в системі (підсистемі) менеджменту; витрати на технологічно-інформаційні інновації на одного працівника в системі (підсистемі) менеджменту; обсяг (кількість) креативно-інтелектуального продукту на одного працівника систем (підсистем) менеджменту.

Для отримання відповідних індексів показники відповідних критеріїв теж нормуються згідно формули (1).

Відтак розраховується рейтинг інтелектуальної активності:

$$R_3 = \frac{I_{3.1} + I_{3.2} + I_{3.3}}{3}, \quad (7)$$

де R_3 – рейтинг інтелектуальної активності систем (підсистем) менеджменту; $I_{3.1}$ – індекс витрат на наукові дослідження й розробки; $I_{3.2}$ – індекс витрат на технологічно-інформаційні інновації; $I_{3.3}$ – індекс обсягу (кількості) креативно-інтелектуального продукту.

Капітало-особистісний компонент рівня інтелектуалізації складових систем менеджменту підприємств пропонуємо оцінювати двома частковими (питомими) рейтингами: інтелектуального капіталу й інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту.

Рейтинг інтелектуального капіталу складається з таких критеріїв, як: величина інтелектуального капіталу (ІК) підприємств на одного працівника; інвестиції в інтелектуальний капітал (придбання, створення, трансфер знань) на одного працівника; рівень зайнятості (залучення) інтелектуально-креативного (активного) персоналу в системі (підсистемі) менеджменту.

Рейтинг інтелектуального розвитку персоналу включає такі критерії: відношення власного інтелектуального продукту систем (підсистем) менеджменту до залученого інтелектуального продукту (зовнішнього трансферу знань); стабільність інтелектуально-креативного (активного) персоналу в системі (підсистемі) менеджменту (або середня тривалість праці на підприємстві (системі менеджменту) інтелектуально-креативного (активного) персоналу); річний приріст інтелектуально-креативного (активного) персоналу в системі (підсистемі) менеджменту.

Далі показники відповідних критеріїв переводяться в індекси на основі нормування згідно формули (1).

Рейтинг інтелектуального капіталу систем (підсистем) менеджменту розраховується як:

$$R_4 = \frac{I_{4.1} + I_{4.2} + I_{4.3}}{3}, \quad (8)$$

де R_4 – рейтинг інтелектуального капіталу; $I_{4.1}$ – індекс ІК підприємств на одного працівника; $I_{4.2}$ – індекс інвестицій в ІК на одного працівника; $I_{4.3}$ – індекс рівня зайнятості інтелектуально-креативного (активного) персоналу.

Розрахунок рейтингу інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту здійснюється за формулою:

$$R_5 = \frac{I_{5.1} + I_{5.2} + I_{5.3}}{3}, \quad (9)$$

де R_5 – рейтинг інтелектуального розвитку персоналу; $I_{5.1}$ – індекс відношення власного інтелектуального продукту систем (підсистем) менеджменту до залученого (зовнішнього трансферу знань); $I_{5.2}$ – індекс стабільності інтелектуально-креативного (активного) персоналу; $I_{5.3}$ – індекс річного приросту інтелектуально-креативного (активного) персоналу.

Отже, підсумковий рейтинг рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств складається з 5 часткових (питомих) рейтингів.

Алгоритм оцінювання рейтингових індексів рівня інтелектуалізації системи (підсистем) менеджменту підприємств матиме таку послідовність.

На першому етапі потрібно зібрати первинну інформацію й здійснити оцінювання показників інтелектуальності, інтелектуального сприйняття, інтелектуальної активності, інтелектуального капіталу та інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту підприємств. Джерелом інформації для аналізу будуть показники фінансово-господарської звітності підприємств, звітів з праці та персоналу, консультаційних центрів, рекрутингових агентств тощо. Для інших показників потрібно формувати на підприємствах нову інформаційну базу.

На другому етапі для кожного із залучених до аналізу 16 критеріїв визначатиметься система (підсистема) менеджменту – лідер, яка матиме максимальне значення показника, і система (підсистема) менеджменту – аутсайдер, що матиме мінімальне значення. З метою полегшення й підвищення наочності рейтингових оцінок числову шкалу, за аналогом різних фінансових рейтингів, можна замінити шифром із букв алфавіту. Зазначену процедуру застосуємо щодо рейтингу рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств. Поділивши числову шкалу R на 10 рівних частин та присвоївши кожному інтервалу значень власний букво-знаковий шифр, отримаємо модифіковану рейтингову шкалу вербальних оцінок рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств, табл. 1.

Таблиця 1. Рейтингові індекси рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств та їх трактування, авторська розробка

Клас	Значення	Рейтинговий бал
Група А – високий рівень		
A1	Надвисокий рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,90 до 1
A2	Дуже високий рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,80 до 0,90
A3	Високий рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,70 до 0,80
Група В – середній рівень		
B1	Рівень інтелектуалізації системи менеджменту вище середнього	Від 0,60 до 0,70
B2	Середній рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,50 до 0,60
B3	Задовільний рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,40 до 0,50
Група С – низький рівень		
C1	Рівень інтелектуалізації системи менеджменту нижче середнього	Від 0,30 до 0,40
C2	Низький рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,20 до 0,30
C3	Дуже низький рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0,10 до 0,20
Група D – незадовільний рівень		
D	Незадовільний рівень інтелектуалізації системи менеджменту	Від 0 до 0,10

Відтак всі показники нормуємо згідно формули (1) і отримуємо ряди даних, які мають однакову розмірність.

На третьому етапі здійснюються математичні перетворення для трансформації значень індексів у часткові рейтингові оцінювальні показники, на їх основі формується рейтинг рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств.

З огляду на особистісно-психологічне навантаження в структурі часткових рейтингів пропонувані критерії матимуть рівні вагові коефіцієнти.

Інтегральний рейтинг рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств буде середнє арифметичне часткових рейтингів. Тобто в

завершальній рейтинговій оцінці вагові коефіцієнти інтелектуальності, інтелектуального сприйняття, інтелектуальної активності, інтелектуального капіталу та інтелектуального розвитку персоналу систем (підсистем) менеджменту підприємств становитимуть – 0,2:

$$R = \frac{R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5}{5}, \quad (10)$$

де R – інтегральний індекс рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств.

Отже, рейтингова оцінка рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Відповідно, чим більше значення R , тим вище місце систем (підсистем) менеджменту підприємств в рейтингу рівня їх інтелектуалізації.

Запропонована методика дозволяє здійснити функційно-просторово-динамічний аналіз рівня інтелектуалізації будь-яких систем (підсистем) менеджменту підприємств як самостійних суб'єктів господарювання, так і у складі господарських об'єднань чи міжнародних корпорацій.

Такий механізм рейтингового оцінювання дозволить здійснювати моніторинг показників рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств, порівнюючи їх один з одним і в динаміці. Також, зазначена методика формує інструментарій процесно-часового аналізу стану інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств.

Водночас, всебічний аналіз часткових рейтингів, які є складовими інтегрального рейтингу рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств, дозволяє оцінити перспективні параметри, що потребують регулювання з боку власників (акціонерів) інституційного чи функціонального рівнів менеджменту підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована методика рейтингового оцінювання рівня інтелектуалізації систем (підсистем) менеджменту підприємств дозволить здійснювати моніторинг показників щодо рівня інтелектуального потенціалу та капіталу підприємств у динаміці. Методика формує інструментарій процесно-часового аналізу стану інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. У подальших дослідженнях варто напрацювати базу для інформаційно-аналітичного забезпечення рейтингових розрахунків та визначити вплив окремих підсистем менеджменту на загальний рівень інтелектуалізації систем менеджменту через визначення їх вагових коефіцієнтів, зважаючи на вид економічної діяльності підприємств.

1. *Белошанка В.А.* На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: Агентство «Стандарт», 2005. – 198 с.

2. *Бир С.* Мозг фирмы / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

3. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке: Учебн. пособие / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 318 с.

4. *Коттер Дж.П.* Впереди времени / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.

5. *Логвиненко Ю.Л.* Суть рейтингування підприємств та його значення в ринкових умовах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – Вип. 640: Проблеми економіки та управління. – С. 319–327.

6. *Наврузов Ю.* Управленческая неэффективность: Методы оценки потерь и способы их предотвращения, 2007 // www.management.com.ua.

7. Соболев С.Н., Багацький В.Н. Менеджмент. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
8. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд; Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
9. Dorgan, S., Dowdy, J., Rippin, T. (2005). The Link Between Management and Productivity. The McKinsey Quarterly 1, 2005.
10. Mintzberg, H. (2004). Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 313 p.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014.

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.