рефлексивный подход в технологии управления и некоторые задачи, решаемые на базе законов и психологических особенностей руководителя (ЛПР). Приведен ряд практических задач с решениями.

Оба учебных пособия являются важным элементом специальной подготовки специалистов–менеджеров, соответствует учебным планам, новым стандартом и программам профессионально-ориентированного цикла учебных дисциплин. Работа выполнена на достаточно высоком методическом уровне с собственными разработками авторов, которые отличают профессионализм подхода и оригинальность. Учитывая, что рыночная экономика формирует новые требования к предприятиям и их руководителям, рассматриваемые методы весьма актуальны и рекомендуются к использованию в учебном процессе. При этом в пособиях предусмотрены активные методы обучения студентов с помощью тестирования и контрольных заданий.

Конечно, ограничения объемов учебных пособий не позволили раскрыть все грани теоретических и практических решений в области производства, поэтому некоторые вопросы носят сжатый, постановочный характер. Вместе с тем авторы могли бы больше внимания уделить вопросам внешнеэкономической деятельности предприятия как основе роста его конкурентоспособности. Есть замечания и оформительского плана, которые в большей степени относятся к издателям, но ни в коей мере к авторам работ.

Важным обстоятельством рецензируемых книг является их выход в свет на украинском языке, что является отрадным явлением и наверняка повысит их спрос в подавляющем большинстве регионов Украины. Тем не менее, учитывая специфику Крыма, желательно данные издания дополнительно представить в системе «Интернет» на специальном сайте ТНУ им. В.И. Вернадского.

Высказанные замечания следует воспринимать как пожелания успехов авторам в работе над предполагаемым вторым изданием учебных пособий и подготовкой учебников по рассматриваемым дисциплинам.

Учебные пособия являются достаточно оригинальными, не имеют аналогов в стране и одобрены Министерством образования и науки Украины, что также говорит об их высоком качестве. Рассматриваемые работы, не смотря на отдельные замечания, хорошо послужат формированию и профессиональному становлению специалистов-экономистов управленческого профиля, могут быть полезными не только студентам высших учебных заведений, но и предпринимателям, производственникам, всем, кто интересуется вопросами образования в области менеджмента.

**Новиков Ю.Н.** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансов Крымского агротехнологического университета.

## Унковская Т.Е.
## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ[2]
## (о цикле учебных пособий под редакцией В.А. Василенко)

Функционирование экономики Украины в настоящее время происходит в сложных и уникальных условиях, не имеющих аналогов в мировой экономической истории. Данное обстоятельство накладывает определенный отпечаток на учебный процесс и требует подготовки специалистов, которые были бы способны к переосмысливанию современных хозяйственных реалий, выработке новых подходов к анализу трансформационных процессов, исходя из общецивилизованных начал теории и практики менеджмента. Богатый зарубежный опыт управления предприятиями, накопленный передовыми странами, не дает и не может дать готовых рецептов по проблемам менеджмента в Украине.

Это, в свою очередь, выдвигает задачу подготовки отечественными научными работниками качественно новых учебников, учебных пособий, содержание и методологическое построение которых учитывали бы мировой опыт и реальность экономической жизни Украины. Таким требованиям отвечает серия (цикл) опубликованных учебных пособий по менеджменту под редакцией и с личным участием доцента кафедры менеджмента и маркетинга Василенко В.А. (ТНУ им. В.И. Вернадского). Данный цикл является попыткой целостного системного подхода к изложению ряда управленческих дисциплин во взаимосвязке между собой и программой высшей школы (стандартами).

Следует заметить, что отечественная литература, к сожалению, пока небогата изданиями в области стратегического, производственного (операционного) и инновационного менеджмента. Мало работ в области методов принятия решений и, практически, отсутствуют труды в области теории и практики ситуационного и антикризисного менеджмента, что серьезно осложняет процесс обучения и подготовки специалистов в области управления. В этой связи выход в свет учебных пособий, посвященных именно этим проблемам, является весьма своевременным и актуальным событием.

На современном этапе развития все большее число экономистов, деятелей науки приходят к выводу,

---

[2] Василенко В.О. Антикризисне управління підприемством. Навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.; Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2002. – 420 с.; Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532 с.; Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегичний менеджмент. Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003.– 396 с.; Василенко В.О., Шматько В.Г. Иноваціний менеджмент. Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 440 с.; Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаціний менеджмент. Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 285 с.

что актуальнейшей задачей хозяйственной деятельности следует считать выявление критических проблем в организационно-управленческой и производственной деятельности, а также поиск их оптимальных решений. Потребность в управлении, т.е. в необходимости принятия того или иного решения возникает только при возникновении проблемы. Рассогласование между задаваемым (запланированным) и фактическим состояниями предопределяет необходимость выработки управляющего воздействия, с целью приведения текущего хода производства к желаемому, т.е. запланированному. Для обеспечения достаточной эффективности управления по достижению конечной цели должен осуществляться постоянный контроль над реализацией запланированного результата. Это производится с помощью соответствующих функций менеджмента на всех этапах жизненного цикла организации и видов управления: стратегическом, инновационном, текущем и оперативном, которые и рассматриваются соответственно в курсах «Стратегическое управление», «Инновационный менеджмент» и «Производственный (операционный) менеджмент». Совершенно очевидно, что в этих условиях предприятие должно ставить свои цели и задачи таким образом, чтобы можно было достигать запланированной результативности при любых изменениях внешней среды.

Авторы подчеркивают, что главная задача стратегии на корпоративном уровне – наиболее выгодным образом вписаться в окружающую среду и соответствовать ей. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявлять соответствующие варианты и эффективно функционировать в наиболее выгодном направлении. В условиях спада производства эта задача приобретает особый смысл для успешного его возрождения.

Однако для создания целостного представления о менеджменте перечисленных аспектов недостаточно. Представление об управлении, основанном на сложившихся функциональных принципах деятельности предприятия становиться в настоящее время всё менее актуальным. Особую важность приобретает гибкие, динамические методы и подходы к управлению, способные чутко улавливать, воспринимать быстроменяющуюся ситуацию и адекватно на нее реагировать. Одним из таких методов является ситуационный или альтернативный подход, являющийся базой ситуационного менеджмента, который впервые рассматривается в нашей литературе.

Антикризисное управление также имеет место на всех этапах инвестиционного процесса функционирования предприятия и уровнях иерархии менеджмента (стратегического, инновационного, производственного). Целью антикризисного менеджмента является прогнозирование возможности появления неблагоприятных производственных ситуаций и их предупреждение, овладение ими (при их проявлении) для устранения негативных воздействий на достижение запланированных (приемлемых) результатов. Если на стратегическом уровне и на ранних стадиях инновационного процесса важнейшим представляется предупреждение появление опасных кризисных или предкризисных ситуаций, то на уровне производственного процесса и поздних стадиях инновационного менеджмента главной задачей ситуационного менеджмента является ликвидация в кратчайшее время появившихся опасных явлений.

Любые предполагаемые действия в условиях производства влекут за собой принятие тех или иных управленческих решений – постоянно действующую составляющую менеджмента, его технологию, которая характерна для любого уровня управления и без которой не может существовать менеджмент, как таковой. Необходимость выделения данной категории в отдельную книгу, так же как и ситуационного и антикризисного менеджмента, диктуется двумя причинами. Во-первых, важностью технологии управления (принятие решений), объединяющей все виды менеджмента – стратегический, инновационный, производственный и другие специфические виды управления предприятием. Во-вторых, необходимостью изложения данного курса, как одной из важнейших профилирующих дисциплин подготовки студентов экономических специальностей. Эта книга представлена в виде теоретических аспектов проблемы и сопровождается множеством практических задач различного уровня и сложности. Причем данное обстоятельство методически грамотно построено и обоснованно по принципу «от простого – к сложному». Вначале даются относительно простые примеры, затем – достаточно сложные задачи с решениями, за ними следуют практические задания с указанием путей решения и, наконец, представлены задачи, подлежащие решению по различным темам. Здесь хотелось бы отметить еще одно важное обстоятельство. Обилие приведенных задач в книге «Теорія та практика розробки управлінських рішень» как бы компенсирует их сравнительно небольшое количество в других книгах, например, «Иноваціний менеджмент».

Кроме того, в некоторых рассматриваемых работах замечены отдельные опечатки издательского плана, которые следует устранить при втором издании учебных пособий (известно, что весь тираж первого выпуска уже реализован, хотя большинство учебных пособий опубликовано в 2003 году).

В целом, рецензируемый цикл учебных дисциплин в области менеджмента представляет собой многоаспектный, логически структурированный и взаимно увязанный труд, основанный на лучших достижениях отечественной теории и практики с учетом зарубежного опыта, личных научных разработок автора, применимых к условиям Украины, и заслуживает всяческого одобрения. Оригинальность каждой работы и их изложение являются новаторскими, не имеют аналогов в нашей стране, а некоторые учебные пособия и в странах СНГ, что является отрадным явлением в нашей высшей школе.

**Унковская Т.Е.** – заведующая кафедрой финансов и банковского дела Ялтинского института менеджмента МНТУ, директор Центра экономических исследований и консалтинга, доктор экономических наук