

**Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет**

***“Затверджено”***

**Декан економічного факультету  
доц. Михайлишин Р.В.**

---

**ПРОГРАМА ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ  
зі спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”**

Розглянуто і затверджено  
на засіданні Вченої ради  
економічного факультету Львівського  
національного університету імені Івана Франка  
Протокол № 7 від 30.06.2020 р.

Голова ради \_\_\_\_\_ Р. В. Михайлишин

## **Анотація**

Мета вступного іспиту до аспірантури полягає в оцінюванні рівня підготовки вступників, відповідності їхніх знань і навичок вимогам кваліфікаційних характеристик. Претенденти на навчання в аспірантурі, які мають диплом магістра, для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” складають іспит. Він відбувається у формі тестування з дисциплін циклу професійної підготовки: “Стратегічне управління бізнесом”, “Економічне управління у бізнес-структурах”, “Управління бізнес-процесами”, “Управління проектами”, “Інтелектуальний бізнес та електронна комерція”. Програма вступного іспиту до аспірантури за спеціальністю 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” включає анотацію, змістові модулі та списки рекомендованої літератури до кожного із них.

### **Змістовий модуль 1. «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»**

#### **Тема 1. Загальна характеристика стратегічного управління**

Суть стратегічного управління. Етапи розвитку стратегічного підходу. Порівняння оперативного і стратегічного управління.

Конкурентні переваги. Поняття та види конкурентних переваг. Стратегії створення конкурентних переваг.

Особливості стратегічного управління.

Зміст та структура стратегічного управління. П'ять взаємозв'язаних управлінських процесів.

#### **Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища та впливу конкурентних сил.**

##### **Внутрішнє середовище**

Аналіз макросередовища. Економічна складова. Політична та правова складова. Соціальна компонента. Технологічна компонента. Підхід до вивчення складових макросередовища.

Аналіз мікросередовища. Покупці. Постачальники. Конкуренти. Ринок трудових ресурсів.

Конкурентні сили, що діють у галузі, та міра їх впливу. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера.

Аналіз внутрішнього середовища. Кадри. Організаційний аспект. Виробництво. Маркетинг. Фінанси. Аналіз сильних та слабких сторін фірми. Зовнішні можливості та погрози. SWOT – аналіз.

#### **Тема 3. Формування місії та визначення цілей підприємства**

Поняття місії. Носії інтересів. Фактори визначення місії. Цілі формування місії.

Цілі підприємства. Поняття та види цілей. Напрями встановлення цілей. Ієрархія цілей. Цілі зростання. Вимоги до цілей.

Визначення цілей. Фази встановлення цілей. Способи встановлення цілей. Форми прийняття рішень.

#### **Тема 4. Процес формування стратегії підприємства**

Поняття стратегії. Роль стратегії в діяльності фірми.

Розвиток стратегічного бачення.

Елементи стратегії: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми, розвитку, культура і компетентність управління.

Створення стратегії.

Аналіз стратегії: ідеологічна основа, зовнішня ефективність, внутрішня ефективність, стратегічне лідерство.

Розробка стратегій. Побудова стратегічної піраміди: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна та операційні стратегії.

#### **Тема 5. Реалізація та контроль стратегії підприємства**

Основні завдання виконання стратегії. Функції вищого керівництва. Стратегічні наміри.

Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін: типи організаційних структур; фактори вибору організаційної структури; особливості окремих типів структур.

Організаційна культура. Поняття та фактори, які впливають на організаційну структуру.

Стратегічні зміни на підприємстві. Стилi проведення змін. Формування і мобілізація ресурсів.

Стратегічний контроль. Визначення показників. Система виміру параметрів. Порівняння і оцінка результатів. Проведення коректування.

#### **Тема 6. Концепція продукту у стратегічному управлінні**

Поняття продукту. Фактори, що визначають розуміння продукту. Еволюція поглядів на продукт.

Основні складові продукту: функціональні властивості і якості; марка; імідж; гарантії.

Стратегії продукту на окремих фазах його життєвого циклу.

Стратегії створення нового продукту. Підходи до створення. Етапи створення нового продукту.

#### **Тема 7. Стратегії створення конкурентних переваг. Стратегії конкуренції**

Класичний підхід до формування стратегії конкуренції.

П'ять загальних стратегій конкуренції.

Стратегія низьких витрат.

Стратегія диференціації.

Стратегія найкращої вартості.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації.

Наступальні стратегії: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або переважати їх; дії, спрямовані на використання слабостей конкурента; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; випереджуючі удари.

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентних переваг.

Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентоспроможність.

## **Тема 8. Корпоративна культура і стратегічне лідерство як фактор реалізації стратегії**

Формування культури, яка сприяє стратегії: джерело культури фірми; значення культури; міцні і слабкі культурні традиції; неефективні або нездорові культури; адаптивні культури; забезпечення відповідності стратегії і культури.

Формування етичних норм і цінностей.

Орієнтація культури на високі результати.

Стратегічне лідерство. Шість основних завдань лідера: управління шляхом огляду фірми; формування клімату і культури, які сприяють стратегії; підтримка на підприємстві здатності впроваджувати новації; ставлення до політики фірми; вимога етичної поведінки; керівництво процесом коректування.

## **Тема 9. Стратегія використання людського потенціалу**

Взаємодія людини та організації. Підходи до формування взаємодії людини і організаційного оточення.

Способи встановлення взаємодії людини і організації: організаційне оточення; очікування індивіда і організації; відповідність ролі і місця людини.

Роль і місце людини в системі організації: якість і прийнятність ролі; ситуації, які породжують конфлікти; способи ліквідації конфліктів; людина і її роль в організації.

## **Тема 10. Входження людини в організацію. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні**

Навчання при входженні людини в організацію Вплив організації на процес входження. Розвиток почуття відповідальності перед організацією. Сприйняття норм і цінностей організації новим співробітником.

Сприйняття людиною оточення: відбір і систематизація інформації; фактори, які впливають на сприйняття; сприйняття людини оточенням: характеристики ситуації сприйняття.

### **Рекомендована література**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуриевского. – СПб: Изд-тво «Питер», 1999. – 416 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник / В. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360с.
4. Клівець П. Стратегія підприємства. Навч. посіб. / П.Г.Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
5. Ковтун О. Стратегія підприємства. Навч. посіб. / О.Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2010. – 388 с.
6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П.Наливайко. – К.: КНЕУ, 2000.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: Вид-тво «УВПК “ЕксОб”», 2001. – 560 с.
8. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу / Економічний вісник. - 2017. - №2.
9. Портер М. Конкуренция / М.Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи; 1997. – 390с.
11. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд; 12-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
13. Уткин Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЗКМОС, 1996. – 224с.
14. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент: Учебник / Р. Фатхутдинов. М.: Дело, 2005. – 448с.
15. Шершньова З. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Шершньова, С. Оборська. – К.:КНЕУ, 2005. – 412с.

## **Змістовий модуль 2. «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ»**

### **Тема 1. Введення в дисципліну «Економічне управління у бізнес-структурах»**

Поняття економічного управління підприємством, його місце в системі менеджменту підприємства.

Об'єкти та суб'єкти економічного управління. Основні завдання економічного управління у бізнес-структурах.

Предмет та завдання навчальної дисципліни «Економічне управління у бізнес-структурах». Зв'язок з іншими навчальними дисциплінами.

Основні розділи навчальної дисципліни «Економічне управління у бізнес-структурах».

## **Тема 2. Системи економічного управління у бізнес-структурах**

Сутність системи та її характеристики. Закриті та відкриті системи. Підприємство як система.

Процес виникнення механізму економічного управління з погляду системного підходу.

Сутність поняття «процес». Характерні властивості процесу. Основні положення процесного підходу до управління. Бізнес-процеси за функціями управління.

Характеристика та взаємозв'язок між зміною витрат, рівнем операційної активності та прибутком у системі CVP-аналізу. Аналіз безбитковості. Принципова схема управління витратами підприємства.

Контролінг як сучасна концепція управління підприємством. Основні завдання та цільове призначення контролінгу. Стратегічний та оперативний контролінг. Інструментарій контролінгу за сферами використання, за періодами дії.

Збалансована система показників, її завдання. Перспективи ЗСП та її показники.

## **Тема 3 . Система бюджетного управління підприємством**

Сутність поняття «бюджет» та «бюджетування». Бюджетування як технологія управління економічною поведінкою підприємства. Об'єкти й суб'єкти бюджетування.

Бюджетний процес і бюджетний цикл. Чинники, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу. Основні етапи бюджетного процесу.

Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.

Основні цілі бюджетування. Завдання бюджетування. Основні складові системи бюджетування. Умови формування, впровадження та функціонування системи бюджетування. Основні кроки розробки системи бюджетування.

## **Тема 4. Організація бюджетного управління у бізнес-структурі**

Сутність та значення фінансової структури підприємства. Основні групи структурних підрозділів: центри фінансової відповідальності і центри фінансового обліку; місця виникнення витрат. Критерії виокремлення структурних підрозділів.

Алгоритм розробки фінансової структури. Бюджетний регламент. Бюджетний довідник. Загальна структура бюджетного довідника. Розробка «Положення про фінансову структуру».

## **Тема 5. Технологія формування операційних бюджетів і бюджетів доходів і витрат**

Поняття та склад операційних бюджетів. Етапи та послідовність розрахунку операційних бюджетів підприємства. Методи обчислення виробничої та повної собівартості продукції.

Формат і структура бюджету доходів і витрат підприємства.

Бюджет продажів. Бюджет виробництва. Бюджет прямих витрат на сировину й матеріали. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет загальноновиробничих витрат. Бюджет комерційних витрат. Бюджет адміністративних витрат.

Бюджет доходів і витрат. Загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат підприємства. Методика планування прибутку від операційної діяльності. Аналіз чутливості прибутку.

Методика оцінювання виконання операційних бюджетів за відхиленнями.

## **Тема 6. Управління грошовими потоками підприємства на основі бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу**

Призначення та роль ключових фінансових бюджетів у діяльності бізнес-структур. Мета розробки бюджету руху грошових коштів підприємства. Чистий грошовий потік.

Інформаційна база для розрахунку планового та фактичного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

Структура надходження та витрачання грошових коштів від основної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Сутнісна характеристика прогнозного бухгалтерського балансу, його призначення. Класифікація активів і пасивів підприємства. Взаємозв'язок між операційними і фінансовими бюджетами з прогнозним балансом.

Технологія складання прогнозного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

Регламент формування, аналізу виконання та корегування бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

Основні підходи до автоматизації бюджетування на підприємстві.

## **Тема 7. Фінансова діагностика підприємства**

Фінансова діагностика як складова економічної діагностики. Поняття та завдання фінансової діагностики. Принципи побудови системи фінансового моніторингу. Основні етапи побудови системи фінансової діагностики.

Інформаційні потоки, що цікавлять основних користувачів фінансової інформації підприємства (власників, керівників, акціонерів, працівників, інвесторів, постачальників, банків, органів державного управління).

Найпоширеніші підходи, що застосовуються в процесі фінансового аналізу, діагностики чи моніторингу. Традиційні методики фінансової діагностики: методика агрегування; методика вертикального та

горизонтального аналізу; коефіцієнтний аналіз; методики на основі інтегрованого оцінювання.

Структуризація фінансових показників. Алгоритм їх розрахунку.  
Новітні методи фінансової діагностики.

### **Тема 8. Управління робочим капіталом**

Сутність понять «робочий капітал», «оборотний капітал», «оборотні активи», «оборотні кошти», «чистий оборотний капітал».

Роль і значення робочого капіталу в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Структура робочого капіталу компанії (за НСБО). Чинники впливу на розмір і структуру робочого капіталу.

Визначення виробничого, операційного та фінансового циклів підприємства.

Сутність та види запасів. Визначення потреби в запасах та обґрунтування їх розміру. Контроль за станом запасів: ABC – метод. Оптимізація рівня запасів. Технологія управління запасами «just in time».

Сутність та типи дебіторської заборгованості. Система управління дебіторською заборгованістю.

Формування кредитної політики підприємства.

Сутність ідеальної, консервативної, компромісної та агресивної моделей фінансування оборотного капіталу та передумов їх застосування.

### **Тема 9. Управління інвестиційним портфелем підприємства**

Сутність та класифікація інвестиційних портфельів. Принципи та етапи формування інвестиційного портфеля підприємства.

Порядок портфельного інвестування в межах напрямів діяльності підприємства.

Особливості оптимізації портфеля реальних інвестицій для випадків відповідно неподільних і подільних проектів.

Вибір портфеля цінних паперів.

### **Тема 10. Стратегічне та операційне управління фінансуванням діяльності бізнес-структур**

Сутність та структура джерел фінансування бізнес-структур.

Основні форми власного капіталу підприємства. Головні завдання управління власним капіталом.

Основні етапи формування ефективної політики управління фінансовими ресурсами підприємства.

Головна мета та етапи розроблення емісійної політики.

Основні підходи та моделі формування структури капіталу підприємства.

Принципи та етапи формування дивідендної політики підприємства. Головні теоретичні підходи та види дивідендної політики.



### Рекомендована література

1. Господарський кодекс України. – Режим доступу: <http://zakon-rada.gov.ua>
2. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку/ уклад. В. Кузнецов. – Харків: Фактор, 2009. – 416с.
3. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – 2-у изд. – К.: «Библиотека финансового менеджера», НИКА-Центр, 2007.
4. Боди Зви, Кейн Алекс, Маркус Алан Дж. Принципы инвестиций. 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 994 с.
5. Ван Хорн, Джеймс К. Основы финансового менеджмента, 11-е издание. / Джеймс К., Ван Хорн, м.Джон, М. Вахович: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 800с.
6. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: навчально-метод. посібник / Ю.Ю. Верланов. – Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 344 с.
7. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 368 с.
8. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 430 с.
9. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 432 с.
10. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
11. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием: учеб. пособие для вузов / С.А. Жданов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
12. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.
13. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / Пер. с франц. под ред. Проф. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
14. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид.: Підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – Київ.: Центр учбової літератури, 2009. – 520с.
15. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О.Є. Кузьмін. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.
16. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством // Економіка і суспільство. - 2017. - №13.
17. Основи бюджетування: навч. метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за заг. ред. Л.П. Батенко. - К.: КНЕУ, 2010.
18. Попов В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебник / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, Т.А. Воронова. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 408 с.
19. Рыжова В.В., Петров В.В. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 248с.

20. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – 2-е изд. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2010. – 432 с.
21. Тимофеева Т.В. Анализ денежных потоков предприятия: учеб. пособие / Т.В. Тимофеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
22. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддерьогін. – К.:КНЕУ, 2008. – 536 с.

### **Змістовий модуль 3. «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»**

#### **Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління підприємством**

Сутність функціонального підходу до управління підприємством. Особливості функціональних структур на підприємстві. Процесний підхід до управління підприємством. Порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів до управління. Особливості застосування процесного підходу в управлінні. Визначення рівнів відповідальності за функціонального та процесного підходів до управління підприємством.

Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Визначення бізнес-процесу в управлінні підприємством. Бізнес-процес як цільова організаційна діяльність. Бізнес-процес як створення продукту/послуги. Бізнес-процес як формування додаткової споживчої цінності. Основні елементи бізнес-процесу: атрибут бізнес-процесу, операція, постачальник, споживач (клієнт) процесу, регламент. Ресурси бізнес-процесу підприємства. Основні властивості бізнес-процесів підприємства.

Класифікація бізнес-процесів підприємства. Поділ бізнес-процесів залежно від прив'язки до певних функціональних підрозділів; за функціональним призначенням; відносно об'єкта управління.

Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства. Сутність та особливості моделі PDCA (Plan, do, check and control, act). Цикл управління процесами Ісікави та основні його складові. Цикл управління Харрі-Шредера при використанні методу «6 сігм».

#### **Тема 2. Формування бізнес-моделі промислового підприємства**

Ідентифікація (виокремлення) бізнес-процесів підприємства. Визначення основних атрибутів бізнес-процесу (вхід, вихід, власник, споживач, ресурси). Характеристики бізнес-процесів, які необхідно враховувати під час їх ідентифікації. Верхня та нижня межі процесу. Сутність та особливості первинного входу/виходу та вторинного входу/виходу. Декомпозиція бізнес-процесів підприємства.

Суть бізнес-моделі відповідно до процесного підходу. Принципи формування мережі процесів на підприємстві. Основні етапи бізнес-

інжинірингу. Сутність моделювання діяльності підприємства. Ключові переваги від формування бізнес-моделей для підприємства.

Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства. Організаційне моделювання, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання бізнес-процесів. Основні цілі та принципи моделювання бізнес-процесів підприємства.

### **Тема 3. Управління системою бізнес-процесів підприємства**

Сутність менеджменту бізнес-процесів підприємства. Напрями управління бізнес-процесами підприємства. Основні методи процесного управління: MRP (ERP) (планування ресурсів виробництва (підприємства)); TQM (тотальне управління якістю); BPR (реінжиніринг бізнес-процесів); KM (Knowledge Management) (управління знаннями). Характеристика етапів впровадження системи управління бізнес-процесами компанії.

Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. Обґрунтування необхідності використання показників ефективності бізнес-процесів. Вимоги до системи показників бізнес-процесів підприємства. Проведення аналізу й оцінювання бізнес-процесу. Основні види аналізу процесів: логічний аналіз; аналіз характеристик процесу; аналіз результатів імітаційного моделювання; аналіз ресурсного середовища процесів; аналіз ризиків процесу; аналіз результатів атестації й аудиту. Класифікація показників бізнес-процесу. Показники процесу (технології), показники продукту; показники задоволеності споживача бізнес-процесу.

Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів. Форми проведення аудиту бізнес-процесів підприємства. Перелік робіт з аудиту процесу. Організація аудиту бізнес-процесу підприємства.

Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством. Сутність та особливості системи стратегічного управління підприємством. Входи та виходи системи стратегічного управління підприємством. Впровадження системи BSC. Основні етапи розроблення й впровадження системи стратегічного управління й системи управління бізнес-процесами.

### **Тема 4. Методичний та прикладний інструментарій бізнес-інжинірингу. Регламентация бізнес-процесів**

Методи опису бізнес-процесів підприємства. Цілі опису бізнес-процесів підприємства. Характеристика основної інформації, необхідної для опису бізнес-процесу підприємства. Текстовий, табличний та графічний методи опису бізнес-процесів, їх переваги та недоліки. Графічні засоби опису бізнес-процесів підприємства. Алгоритм моделювання бізнес-процесу підприємства. Сутність методології опису бізнес-процесів підприємства.

Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів. Карта процесу та її особливості. Сучасні методики і підходи до моделювання бізнесу. Структурний аналіз і структурне проектування (SA/SD). Методика IDEF (інтегроване комп'ютерне забезпечення моделювання виробництва). Методика SADT (технологія структурного аналізу і проектування). Методика

ARIS (призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями). Методика BPMN (відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів).

Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства. Сутність та основні властивості моделі бізнес-процесів. Модель бізнес-процесів верхнього рівня. Модель бізнес-процесу алгоритмічна. Модель бізнес-процесу потокова. Модель бізнес-процесу функціональна.

Методика регламентації бізнес-процесів. Створення і використання документів підприємства. Класифікація документів на групи за призначенням, принципами підготовки й оформлення. Структура документації за бізнес-процесом. Суть та структура регламенту бізнес-процесу підприємства.

## **Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання.**

### **Використання CASE–технологій**

Сутність та історії виникнення SADT-моделі. Особливості опису моделі SADT. Методологія структурного аналізу та проектування SADT. Сфери застосування SADT-моделі в управлінні бізнес-процесами.

Суть та архітектура CASE-системи (Computer Aided Software Engineering). Методологія структурного аналізу. Формати графічних схем бізнес-процесів у нотаціях IDEF. Рівні деталізації бізнес-процесів підприємства. Обов'язкові та рекомендовані формати опису бізнес-процесів. Формати графічного опису бізнес-процесів. Структуризація моделей сімейства IDEF. Опис нотації ARIS eEPC. Структура моделей методології ARIS. Недоліки опису бізнес-процесу в ARIS eEPC.

Сутність та особливості CASE–технологій у бізнес-моделюванні. Фактори, що впливають на вибір CASE-системи. Технологія освоєння і впровадження CASE–систем. Характеристика сучасних CASE–засобів. Порівняльна характеристика використання CASE–систем у бізнес-моделюванні.

## **Тема 6. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів підприємства**

Характеристика циклу Шухарта-Демінга (PDCA) та його застосування. 14 принципів управління Е. Демінга.

Стандарти якості ISO 9001:2000. Сутність та мета стандартизації. Історія створення та функціонування Міжнародної організації зі стандартизації ISO. Стандарти серії ISO 9000, основні їх види. Ключові принципи стандартизації ISO 9000:2000. Інтегровані системи управління якістю, їх основні елементи. Класифікація та характеристика стандартів.

Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Методика швидкого аналізу рішення (FAST). Бенчмаркінг та його основні види. Процес перепроектування бізнес-процесу підприємства. Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства. Застосування референтних і еталонних моделей в бізнес-процесах підприємства.

Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства. Сутність стратегії «кайзен» та її вплив на бізнес-процеси підприємства. Практика використання принципу «кайзен» у міжнародних компаніях.

### **Тема 7. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства**

Основні причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Загальна характеристика основних понять реінжинірингу бізнес-процесів. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.

Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Основні підходи побудови нової бізнес-моделі підприємства: розроблення якісно нової бізнес-моделі підприємства; побудова бізнес-моделі на основі рішень; детальний аналіз існуючого стану та подальша побудова моделі бізнес-процесів.

### **Рекомендована література**

1. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. / Под. ред. А.В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 214с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. – ИНФРА-М, 2013. – 319с.
3. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов / Г.Н. Калянов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 240с.
4. Каменнова М. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова, А. Громов. – М.: Весть-Мета Технология, 2001.
5. Ковалев С.М. Оптимизация бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=55>.
6. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
7. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. – Бібліотека Лін Інституту. – Київ: Пабулум, 2017. – 132с.
8. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2004. – 408с.
9. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство / Пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. – 222с.
10. Ткаченко И.Н. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур / И.Н. Ткаченко, И.В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3-4. – С. 40-45.
11. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб. / П. Г. Банщиков [та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2010. – 283 с.

12. Харрингтон Х., Харрингтон Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ. / Под ред. Б. Резииченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176с.
13. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / пер. с англ. – СПб.: «Азбука», 2002. – 311с.
14. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2012. – 487с.
15. Щенников, С.Ю. Реинжиниринг бизнес процессов, управление, планирование и оценка / С.Ю. Щенников. – М.: Осъ-89, 2004. – 288с.
16. Business Process Modeling Notation. Working Draft (1.0) [Электрон. ресурс]. – August 25, 2003. – Режим доступа: <http://www.bpmn.org>.
17. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.org/>.
18. Комплексне управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kubp.com.ua>
19. ARIS community website [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ariscommunity.com>.
20. Business Process Model and Notation [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.bpmn.org>.
21. IDEF, Integration DEFinition methods [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.idef.com>.

#### **Змістовий модуль 4. «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»**

##### **Тема 1. Система управління проектами: цілі, функції, структура**

Різновиди проектів та особливості їх менеджменту. Об'єктивна необхідність управління проектами. Системний підхід до управління проектами. Склад елементів системи та їх взаємозв'язок. Основні умови управління проектами. Відмінність управління проектами від традиційного функціонального управління.

Головне спрямування та цілі проекту. Визначення цілей на різних стадіях підготовки та реалізації проекту. Ієрархія цілей проекту і їх декомпозиція.

Функції управління проектами. Підсистеми управління проектами. Відмінність підсистем від функцій управління. Модель управління проектами, як поєднання основних функцій та інструментів їх реалізації.

##### **Тема 2. Організація управління проектами**

Принципи побудови та види організаційних структур. Вертикальний та горизонтальний розподіл праці.

Різновиди проектних структур. “Виділена” оргструктура. Організація “управління по проектах”; “всезагальне управління”. “Двоїста” оргструктура. “Складні” оргструктури.

Функціональна організаційна структура, її переваги та недоліки. Роль посередників та команд.

Матрична організаційна структура. Слабкі, збалансовані, сильні матриці. Переваги та недоліки матричних організаційних структур.

Проектно-цільові організаційні структури, їх переваги, недоліки, призначення. Дивізіон альні структури. Змішані, гібридні структури.

Вибір та проектування організаційних структур проекту. Інструментарій проектування оргструктур. Ієрархічний граф і його побудова.

### **Тема 3. Планування змісту і структуризація проекту**

Мета і функції проектного планування. Види планів та їх призначення. Характеристика процесів планування проекту. Зміст плану проекту.

Рівні планування (концептуальний, стратегічний, тактичний) і їх характеристика. Інтеграція проекту. Формування інформаційної системи управління проектами.

Структуризація проекту, її сутність і призначення. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Порядок односпрямованої структуризації, створення робочої структури проекту. Кодування проекту і його складових. Підсистеми робочої групи (кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи).

Двоспрямована структуризація. Структуризація витрат. Трьоспрямована структура проекту. Розробка матриці відповідальності.

### **Тема 4. Планування проекту в часі**

Сутність, завдання та види календарних планів. Функціональні календарні плани та їх характеристика.

Методи календарного планування. Переліки робіт. Діаграма Ганта (порядок побудови, основні параметри та характеристики).

Методи сіткового планування. Система PERT. Основні принципи побудови графіків передування (сітка “вершина-робота”) і стрільчастих графіків (сітка “вершина-подія”). Метод критичного шляху.

Порядок побудови графіків передування. Визначення переліку й послідовності виконання робіт. Графічна побудова сітки. Оцінка тривалості робіт. Визначення ранніх/пізніх термінів початку і закінчення проектних робіт. Визначення залежностей між роботами. Особливості стрільчастих графіків.

Моделювання тривалості робіт проекту. Визначення критичного шляху. Резерв часу та його розрахунок.

### **Тема 5. Планування проектних витрат**

Планування витрат. Характеристика ресурсів, що використовуються в проекті. Види проектних витрат, методика їх обчислення. Особливості планування матеріальних витрат і трудових затрат. Порядок складання бюджету. Інвестиційний план. Розрахунок поточних проектних витрат. Баланс грошових потоків.

Система вимог до джерел фінансування проекту. Ранжирування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту). Кошторисна вартість проекту та її визначення.

Планування проектних витрат і бюджету проекту в часі. Бананоподібна крива, її побудова та інтерпретація. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов недостатньої кількості ресурсів та при часових обмеженнях. Підходи до скорочення тривалості проекту з врахуванням затрат на окремі роботи. Коригування строків виконання робіт з огляду на можливості їх фінансування.

### **Тема 6. Контроль виконання проекту**

Завдання і зміст контролю виконання проекту. Вимоги до системи контролю, принципи її побудови. Предмет контролю. Процеси і види контролю.

Інформаційна база контролю. Джерела інформації і її збір. Звітність в системі контролю.

Вимірювання і аналіз показників виконання проекту. Методи контролю фактичного виконання робіт. Обчислення коефіцієнтів витрат ресурсів і часу. Методи оцінювання ходу виконання календарного плану проекту. Стрічкові діаграми. Побудова S-подібних кривих. Сіткові графіки. Матричні розписи. Коригувальні дії.

Контроль вартості проекту. Традиційний метод . Метод освоєного обсягу. Розрахунок відхилень по затратах і графіку. Оцінка затрат по завершенню

Контроль змін проекту (завдання, функції, процедури).

### **Тема 7. Управління ризиками проектів**

Сутність і класифікація ризиків проектів. Виробничий ризик. Фінансовий (кредитний) ризик. Інвестиційний ризик. Динамічний та статичний ризики. Чинники впливу на динаміку ризиків. Ризики нежиттєздатності проекту. Податковий ризик. Ризик несплати заборгованості. Ризик незавершення будівництва та невиходу на проектну потужність.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Статистичний метод аналізу ризиків. Аналіз доцільності витрат. Метод експертних оцінок. Аналітичний метод. Метод використання аналогів.

Способи зниження ризиків проектів. Розподіл ризиків між учасниками проекту. Якісний розподіл ризиків. Страхування ризиків. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Формування реакції на ризик.

### **Тема 8. Управління якістю проектів**

Сутність управління якістю проектів. Система стандартів ISO 9000, ISO 14000. Тотальне управління якістю (TQM). Безперервне вдосконалення.



Політика забезпечення якості проектних рішень. Норми та правила забезпечення якості. Методи Тагучі. Проектування експериментів План забезпечення якості проектного продукту та проекту. Аналіз “вигоди-витрати”. Порівняння із зразком. Графік потоків. Причинно-наслідкові діаграми. Витрати на забезпечення якості.

Контроль якості проекту. Види контролю.

Інструменти статистичного контролю якості. Таблиці. Гістограми. Аналіз Парето.

Діаграми розсіювання. Аналіз трендів. Графіки контролю (контрольні карти).

Управлінські рішення за результатами контролю якості.

### **Тема 9. Організація проведення торгів за проектами**

Завдання і призначення торгів. Процедури закупівлі. Конкурс. Відкритий конкурс. Закритий конкурс. Двоетапний конкурс. Запит котирувань. Закупівля з одного джерела. Етапи закупівлі.

Підрядні торги та їх кваліфікація.

Функції учасників торгів: замовника, організатора торгів, тендерного комітету. Організаційна підготовка торгів. Тендерна документація. Кваліфікація претендентів. Розробка оферти претендентом. Реєстрація оферт. Процедура торгів. Затвердження процедури торгів. Завершення торгів.

### **Тема 10. Формування та розвиток команди проекту**

Формування команди проекту. Аналіз і оцінка зацікавлених сторін. Переговори та попереднє призначення. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди.

Управління конфліктами в проекті. Критичні області поведінки персоналу в процесі виконання проекту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів стратегія менеджера для запобігання конфліктів.

Лідерство і мотивація в команді. Лідерство: визначення, фактори, стиль лідера, його сила. Організаційна культура проекту. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання.

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінці в команді.

### **Тема 11. Автоматизація процесів управління проектами**

Об'єктивна необхідність використання комп'ютерної техніки в процесах управління проектами. Спеціальні функції управління проектами, що підлягають автоматизації. Вимоги щодо постановки задач автоматизації з управління проектами.

Пакети прикладних програм для управління проектами. Комплексні пакети програмного забезпечення. Вузкоспеціалізовані комп'ютерні програми для управління проектами. Особливості поєднання елементів

програмного забезпечення різного спрямування і рівня інтеграції. Експорт-імпорт даних із різних пакетів програмного забезпечення.

Універсальні автоматизовані таблиці і графіки. Можливості використання пакета Excel для планування і контролю реалізації проектів.

Комп'ютерний пакет «Project Expert».

### Рекомендована література

1. Афанасьєв М.В., Гондарєва І.В. Управління проектами: навч.-метод посіб. / М.В Афанасьєв, І.В. Гондарєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. посіб. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2004. – 231с.
3. Горобцов Г.Я. Управление проектом: учебно-практ. пособ. / Г.Я. Горобцов. – Изд. Центр ЕАОИ, 2007. – 279с. // [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/manag/man258.htm>
4. Збараська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами: навч. посіб./Л.О Збараська, В.С. Рижиков, І.Ю. Єрфорт, О.Ю. Єрфорт. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168с.
5. Кучеренко В.Р., Маркітан О.С. Управління діловими проектами: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, О.С. Маркітан. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 280с.
6. Управління проектами: підручник. / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. // [Електронний ресурс]: Режим доступу: [www.twirpx.com/file/313480/](http://www.twirpx.com/file/313480/)
7. Пан Л.В. Управління проектами:навч.-метод. забезп. Курсу / Л.В. Пан. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004. –139с.
8. Строкович А.В. Управление проектами: учеб. Пособие / А.В. Строкович. – Харьков, Изд.-во НУА, 2005. – 176с.
9. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами: підручник / Р.Б Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224с.
10. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2006. - 320с.
11. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур В.Д. Шапиро Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664с. // [Електронний ресурс]: Режим доступу: [http://mirknig.com/knigi/business/1163454773-pravlenie\\_proektami.html](http://mirknig.com/knigi/business/1163454773-pravlenie_proektami.html)

## Змістовий модуль 5. «ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ БІЗНЕС ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ»

### Тема 1. Теоретичні засади інтелектуального бізнесу

Інтелектуальна економіка та її розвиток у сучасному світовому ринку. Концепція «інтелектуальної економіки» та основні ознаки нового суспільного устрою.

Економічний зміст та структура інтелектуального капіталу на рівні підприємства. Характеристика складових інтелектуального капіталу. Коефіцієнт Тобіна. Класифікація інтелектуального капіталу та його види. Нефінансова оцінка інтелектуального капіталу.

Сутність інтелектуального бізнесу. Види діяльності у сфері інтелектуального бізнесу. Форми реалізації інтелектуального бізнесу. Способи взаємодії підприємств інтелектуального бізнесу з зовнішнім середовищем.

## **Тема 2. Інтелектуальні продукти: сутність і особливості створення**

Творча діяльність як основа створення інтелектуального продукту. Особливості інтелектуальної праці. Види інтелектуальної діяльності.

Сутність інтелектуальних продуктів. Специфіка продуктів інтелектуальної праці. Класифікація інтелектуальних продуктів та характеристика їх видів.

Комерціалізація інтелектуальних продуктів. Мета і практичні переваги комерціалізації інтелектуальних продуктів. Способи комерціалізації інтелектуальних продуктів: при використанні інтелектуальної власності у власному виробництві; за умов передачі інтелектуальної власності за ліцензійним договором; при внесенні прав на об'єкти інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства.

## **Тема 3. Нормативно-правове забезпечення інтелектуального бізнесу**

Нормативно-правова база України у сфері інтелектуального бізнесу. Особливості правового забезпечення інтелектуального бізнесу пов'язані з охороною інтелектуальної власності. Загальне законодавство сфери інтелектуальної власності, що міститься у Конституції України та Цивільному, Кримінальному, Митному та Господарському кодексах України.

Спеціальне законодавство інтелектуальної власності - норми основних законів даної сфери в Україні.

Ліцензійне регулювання інтелектуальних продуктів. Ліцензійні угоди та їх види. Ціна ліцензії. Патенти і процес патентування.

## **Тема 4. Управління інтелектуальним бізнесом**

Сутність управління інтелектуальним бізнесом. Функції та принципи управління інтелектуальним бізнесом.

Стратегії інтелектуального бізнесу: стратегія – «діяти, щоб виграти»; стратегія – «діяти, щоб не програти». Фактори, що впливають на вибір стратегії.

Інтелектуальні системи на підприємствах та їх функції. Системи управління інтелектуальним бізнесом.

Процес управління інтелектуальним бізнесом та характеристика його етапів.

### **Тема 5. Мотивація виробників інтелектуальних продуктів**

Причини створення інтелектуальних продуктів. Новатори як генератори інноваційних ідей і трансформатори ідей у конкретне рішення. Джерела інноваційних ідей.

Сутність мотивації в системі управління персоналом, який здійснює творчу діяльність. Особливості персоналу інтелектуальної праці. Види мотивів, що спонукають до творчої активності новатора.

Методи стимулювання творчої активності персоналу та їх характеристика. Роль керівництва в мотивації творчої праці. Стилі керівництва і творча діяльність у колективі.

### **Тема 6. Інформаційне забезпечення та оцінка вартості інтелектуального бізнесу**

Основи оцінки нематеріальних активів за Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». Ідентифікація та визнання нематеріального активу. Витрати на придбання окремо придбаного нематеріального активу. Внутрішньо генеровані нематеріальні активи. Собівартість внутрішньо генерованого нематеріального активу. Гудвіл.

Методологія визначення ринкової вартості нематеріальних активів та її етапи. Підходи до оцінки нематеріальних активів та їх методи.

### **Тема 7. Бізнес-моделювання інтелектуального бізнесу**

Сутність бізнес-моделей інтелектуального бізнесу. Традиційний і новаторський підхід до бізнесу. База знань у рамках моделі інтелектуального бізнесу.

12 найвидатніших узагальнених бізнес-моделей у світовій практиці.

Інтернет комерція та різновиди її бізнес-моделей. Характеристика видів бізнес-моделей електронної комерції.

### **Тема 8. Ризики в інтелектуальному бізнесі та управління ними**

Ризик в інтелектуальному підприємстві. Види ризиків в інтелектуальному бізнесі. Ситуації, в яких виникає інноваційний ризик.

Характеристика принципів управління ризиками.

Методи управління ризиками та способи їх зниження в інноваційній діяльності.

Економічний зміст методів оцінки комерційних ризиків.

### **Тема 9. Економічна безпека інтелектуального бізнесу**

Сутність безпеки інтелектуального бізнесу як 4 складової національної економічної безпеки; національні інтереси в сфері інтелектуальної власності; інституційні умови та принципи управління безпекою інтелектуальної власності; види загроз та ризиків для національної економічної безпеки у сфері інтелектуальної власності за умов глобалізації; основні організаційно-економічні механізми захисту інтелектуальної власності на рівні держави; сутність і складові безпеки інтелектуальної власності підприємства.

## **Тема 10. Основні положення електронної комерції**

Теоретичні основи електронної комерції. Дослідження сутності та особливостей понять «електронна комерція», «електронна торгівля». Переваги та негативні аспекти електронної комерції для споживачів, для виробників, для ділових контрагентів, для держави та суспільства.

Форми взаємодії в електронній комерції: бізнес-споживач, бізнес-бізнес, споживач-споживач.

Механізм електронної комерції у реалізації основних функцій.

Найпоширеніші операції, що дають змогу застосовувати електронну комерцію.

Відмінності електронних систем від традиційних ринків. Аналіз електронних ринків, як етап політики інформаційної безпеки: законодавчий рівень, адміністративний рівень, процедурний рівень, програмно-технічний рівень, конфіденційність, цілісність.

Способи організації Інтернет-магазинів, принципи функціонування та керування Інтернет-магазином.

## **Тема 11. Маркетинг в електронній комерції**

Визначення Інтернет-маркетингу. Напрямки діяльності. Процес управління маркетингом.

Комплекс Інтернет-маркетингу 5P (продукт, ціна, канал, просування, люди). Товари в мережі Інтернет. Електронний, цифровий та інформаційний товар. Класифікація електронних товарів. Ціноутворення на електронному ринку. Посередники електронного ринку. Інтеграція елементів маркетингу.

Чинники успішності Інтернет-маркетингу. Переваги Інтернет-маркетингу.

Інтернет-реклама

## **Тема 12. Електронні платіжні системи**

Види електронних систем взаєморозрахунків. Пересилка комерційної інформації в Інтернет. Вимоги до платіжних систем та їх класифікація.

Платіжні системи на основі кредитних карток. Учасники платіжної системи. Міжнародні і українські платіжні системи, що використовують кредитні картки.

Системи Інтернет-банкінгу та керування банківськими рахунками через Інтернет.

Поняття електронних грошей, мікрогроші, мікротрансакції. Платіжні системи на основі електронних чеків.

Українські системи електронних платежів.

### **Рекомендована література**

1. Аврамова О.Є., Васильєва Н.Г., Перевалова Л.В. Правові засади інтелектуальної власності в Україні: навчальний посібник / О.Є. Аврамова, Н.Г. Васильєва, Л.В. Перевалова.- Х: НТУ «ХПІ», 2012. – 76с.

2. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність : [підручник] / В. Д. Базилевич. – К. : Знання, 2008. – 431 с.
3. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua).
4. Інтелектуальна власність: навч. посіб. /Г.О. Остапович, О.М. Стороженко, Г.В. Уманців, О.В. Фоміна.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 456с.
5. Інтелектуальна власність та захист економічної конкуренції: міжнародні аспекти/ Уклад. І.А. Шуміло - Х.:2010.- 172с.
6. Інтелектуальна власність. Рекомендації для бізнесу. – К.: Асоціація «Бізнес проти контрафакції і піратства», 2011. – 17с.
7. Кірін Р.С. Інтелектуальна власність: підручник / Р.С. Кірін, В.Л. Хоменко, І.М. Коросташова. – Д. : Національний гірничий університет, 2012.- 320с.
8. Поліщук В.С. Основи інтелектуальної власності: навчальний посібник. / В.С. Поліщук, С.В. Пірожак. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т. імені Івана Огієнка, 2011. – 148с.
9. Романюк О.І. Інтелектуальна власність: навч. посіб. / О.І. Романюк. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 270с.
10. Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання. За ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград: КНТУ, 2015. – 141 с.
11. Федішин І.Б. Електронний бізнес та електронна комерція (опорний конспект лекцій для магістрів) / І.Б. Федішин. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 155 с.
12. Черевко Г.В. Інтелектуальна власність : [навч. посіб.] / Г.В. Черевко. – К. : Знання, 2008. – 412 с.
13. Чухно А.А. Інституціонально-інформаційна економіка : [підручник] / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко . – К. : Знання, 2010. – 687 с.
14. Швець Г.О. Захист прав інтелектуальної власності на митному кордоні: навч. посіб. /Г.О. Швець, П.В. Солошенко, С.А. Петренко – Маріуполь: Вид- во «ПДТУ», 2012. – 215с.
15. Ястремська О.О. Інтелектуальна власність: навчальний посібник / О.О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 124 с.

**ПЕРЕЛІК ЗАГАЛЬНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ  
ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ зі спеціальності  
076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”**

1. Суть стратегічного управління. Зміст та структура стратегічного управління. Особливості стратегічного управління.
2. Створення конкурентних переваг.
3. Поняття стратегії. Роль стратегії в діяльності фірми.
4. Розвиток стратегічного бачення і місії фірми. Визначення цілей.
5. Створення стратегії фірми. Елементи стратегії.
6. Розробка стратегічного бачення і місії фірми – перше завдання визначення напрямку розвитку фірми.
7. Формування фінансових та стратегічних цілей фірми.
8. Розробка стратегії. Побудова стратегічної піраміди.
9. Корпоративна стратегія фірми. Процес розробки корпоративної стратегії.
10. Корпоративна стратегія фірми та синергічний ефект.
11. Ділова стратегія фірми.
12. Функціональна стратегія фірми. Операційні стратегії та їх значення.
13. Зовнішні та внутрішні фактори, що формують стратегію фірми.
14. Конкурентні сили, які діють у галузі і міра їх впливу.
15. Суперництво між продавцями в середині галузі – конкурентна сила в галузі.
16. Можливість появи нових конкурентів як конкурентна сила в галузі.
17. Конкурентна сила покупців і постачальників та її вплив на галузь. Вплив на конкуренцію в галузі товарів-субститутів.
18. Методи аналізу загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній.
19. Зміна в структурі конкурентних сил галузі і в навколишньому середовищі.
20. Стратегія низьких витрат. Стратегія диференціації.
21. Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації.
22. Характеристика загальних стратегій конкуренції.
23. Аналіз сильних і слабких сторін фірми. SWOT – аналіз.
24. Конкурентоздатність ціни та витрат фірми.
25. Цінова стратегія „зняття вершків”. Цінова стратегія проникнення на ринок або завоювання частини ринку.
26. Поняття економічного управління підприємством, його місце в системі менеджменту підприємства. Основні завдання економічного управління підприємством.
27. Системний підхід до управління. Процес виникнення механізму економічного управління з погляду системного підходу.
28. Основні положення процесного підходу до управління. Бізнес-процеси за функціями управління.
29. Характеристика та взаємозв'язок між зміною витрат, рівнем операційної активності та прибутком у системі CVP-аналізу. Аналіз беззбитковості.
30. Основні завдання та цільове призначення контролінгу. Стратегічний та оперативний контролінг.
31. Система збалансованих показників. Перспективи ЗСП та її показники.

32. Бюджетування як технологія управління економічною поведінкою підприємства. Об'єкти й суб'єкти бюджетування. Бюджетний процес і бюджетний цикл.
33. Основні цілі бюджетування. Завдання бюджетування. Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.
34. Сутнісна характеристика операційних бюджетів. Етапи та послідовність розрахунку операційних бюджетів підприємства.
35. Формат і структура бюджету доходів і витрат підприємства.
36. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, особливості розробки.
37. Прогнозний бухгалтерський баланс: сутнісна характеристика, структура та особливості розроблення.
38. Сутність та значення фінансової структури підприємства. Основні групи структурних підрозділів.
39. Роль і значення робочого капіталу в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Структура робочого капіталу компанії (за НСБО).
40. Сутність та види запасів. Визначення потреби в запасах та обґрунтування їх розміру. Технологія управління запасами «just in time».
41. Сутність та типи дебіторської заборгованості. Система управління дебіторською заборгованістю.
42. Структуризація фінансових показників (показники оцінки майнового стану, показники ліквідності, показники фінансової стійкості, ділової активності). Алгоритм їх розрахунку.
43. Сутність та класифікація інвестиційних портфелів. Принципи та етапи формування інвестиційного портфеля підприємства.
44. Структура джерел фінансування підприємства. Основні форми власного капіталу підприємства.
45. Основні підходи та моделі формування структури капіталу підприємства.
46. Функціональний та процесний підходи до управління: суть, переваги, недоліки.
47. Поняття «бізнес-процес» та його властивості в теорії процесного управління. Основні елементи бізнес-процесу та їх характеристика.
48. Класифікація бізнес-процесів, їх переваги та недоліки.
49. Бізнес-модель підприємства та бізнес-інжиніринг.
50. Сутність та основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
51. Сутність, напрями та етапи системи управління бізнес-процесами компанії.
52. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів.
53. Класифікація та характеристика показників бізнес-процесів підприємства.
54. Аналіз та оцінювання бізнес-процесу на підприємстві. Аудит бізнес-процесів підприємства.
55. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством. Збалансована система показників (BSC).
56. Сутність, цілі та особливості процесу опису бізнес-процесів підприємства.
57. Графічні засоби опису бізнес-процесів.
58. Алгоритм моделювання та методологія опису бізнес-процесу підприємства.



59. Методики і підходи до моделювання бізнесу. Структурний аналіз бізнес-процесів.
60. Характеристика методики IDEF та її різновидів. Методологія IDEF0.
61. Характеристика системи ARIS.
62. Методика BPMN.
63. Сутність регламентації бізнес-процесів підприємства.
64. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA).
65. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства.
66. Структуризація проекту, її призначення та порядок проведення. Матриця відповідальності.
67. Методи календарного планування в управлінні проектами та їх характеристика.
68. Бюджет та проектно-кошторисна документація проекту, їх характеристика та призначення.
69. Контроль виконання проекту та методи його проведення.
70. Побудова діаграми сітки проекту типу «вершина – робота».
71. Завдання, учасники та порядок проведення торгів за проектами.
72. Зміст, класифікація та оцінювання проектних ризиків.
73. Поняття та основні характеристики команди проекту, її життєвий цикл.
74. Види та методи контролю якості в проектному управлінні.
75. Система та рівні планування проекту. Зміст плану проекту та його характеристика.
76. Сутність і види інтелектуальних продуктів.
77. Комерціалізація інтелектуальних продуктів та способи її реалізації.
78. Нормативно-правова база України у сфері інтелектуального бізнесу.
79. Ліцензійне регулювання інтелектуальних продуктів.
80. Патентування інтелектуальних продуктів.
81. Функції та принципи управління інтелектуальним бізнесом.
82. Стратегії інтелектуального бізнесу.
83. Сутність мотивації в системі управління персоналом, який здійснює творчу діяльність.
84. Методи стимулювання творчої активності персоналу.
85. Роль керівництва в мотивації творчої праці.
86. Основи оцінки нематеріальних активів за міжнародними стандартами.
87. Методологія визначення ринкової вартості нематеріальних активів.
88. Ризики в інтелектуальному бізнесі та управління ними.
89. Побудова бізнес-моделей інтелектуального бізнесу.
90. Теоретичні основи, переваги та недоліки електронної комерції.
91. Форми взаємодії в електронній комерції.
92. Електронні платіжні системи.
93. Маркетинг в електронній комерції.
94. Інтернет-реклама.
95. Способи організації Інтернет-магазинів, принципи функціонування та керування Інтернет-магазином.