

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

ПРОГРАМА
вступного іспиту із спеціальності
для вступників до аспірантури у 2020–2021 н.р.
(галузь знань 07 – “Управління та адміністрування”
спеціальність 073 «Менеджмент»)

Затверджено
на засіданні Вченої ради
економічного факультету
Львівського національного
університету імені Івана Франка
30.06.2020 р. (протокол № 7)
Голова ради
_____ Р. В. Михайлишин

Львів – 2020

АНОТАЦІЯ

Приєм абітурієнтів, які мають диплом магістра (спеціаліста) для здобуття освітнього ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», проводиться за результатами фахових вступних випробувань. Вони відбуватимуться у формі тестів, які містять запитання з дисциплін циклу професійної підготовки: «Менеджмент», «Управління змінами», «Управління проектами», «Корпоративне управління», «Фінансовий менеджмент», «Управління якістю», «Управлінське консультування».

Навчальна дисципліна «Менеджмент»

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Поняття організації, основні характеристики та види організації. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.

Методи досліджень (діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування).

Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Рівні та сфери менеджменту. Відмінності між менеджером та підприємцем. Якості та базові управлінські навички менеджерів. Функції та обов'язки сучасних менеджерів.

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту у світі. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід у менеджменті, ситуаційний підхід до менеджменту.

Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 4. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙ І МЕНЕДЖЕРІВ

Поняття середовища організації. Види середовища організації. Складові внутрішнього середовища організації: цілі, структура, люди, завдання, технологія.

Зовнішнє середовище як поєднання чинників прямої (робоче середовище) і непрямой дії. (загальне середовище). Характеристика складових зовнішнього середовища.

Тема 5. ФУНКЦІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління (безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність).

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 8. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Нові форми проектування організаційних структур.

Тема 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.

Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 11. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 12. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Тема 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

Список рекомендованої літератури

1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Кондор, 2004.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник / Р. Гріфін., В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 642 с.
3. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. - К.: Знання, 2008.
4. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.

5. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. - 239 с.
6. Менеджмент : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін; Нац. акад. упр. - К., 2011. - 656 с.
7. Менеджмент: наука і мистецтво : навч. посіб. для студ. ВНЗ / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, О. С. Шевчук; Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, Південнослов'ян. ін-т. - Миколаїв : Іліон, 2013. - 379 с.
8. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. -К. : Атіка, 2007. - 564 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
10. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
11. Сучасні технології управління на підприємстві : колект. монографія / І. П. Малик, В. А. Гросул, Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Л.О. Аніщенко; ред.: К. Ф. Ковальчук; Нац. металург. акад. України. - Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. - 288 с.
12. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
13. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
14. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. – 452 с.
15. Яцура В. В. Менеджмент. Навчальний посібник / В. В. Яцура, О. П. Жук. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2008. – 444 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса, Астропринт, 2015. – 392 с.
17. Менеджмент : навч. посіб. / А. Г. Гончарук, І. М. Агєєва, О. В. Тарасова, Н. М. Корсікова, Т. І. Миронюк; ред.: А. Г. Гончарук; Одес. нац. акад. харч. технологій. – О. : Фенікс, 2012. – 296 с.

18. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна; Нац. ун-т Львів. політехніка. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. - 239 с.

19. Менеджмент : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін; Нац. акад. упр. – К., 2011. – 656 с.

20. Менеджмент: наука і мистецтво : навч. посіб. для студ. ВНЗ / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, О. С. Шевчук; Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, Південнослов'ян. ін-т. – Миколаїв : Іліон, 2013. – 379 с.

21. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.

22. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.

23. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. ВНЗ III–IV рівнів акредитації / К. В. Білецька; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк, 2013. – 226 с.

Навчальна дисципліна «Управління змінами»

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Напрями змін сучасного бізнес-середовища. Перелік головних тенденцій постіндустріальної економіки. Причини кризи концепції стратегічного управління.

Поняття управління організаційними змінами. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, використовувані при вивченні дисципліни «Управління змінами».

Принципи управління змінами, базові цінності, на яких вони ґрунтуються. Поняття функцій управління змінами. Загальні та спеціальні функції управління змінами. Оптимізація функції управління змінами. Поняття методів управління змінами. Формальні та неформальні методи управління змінами.

Передумови формування теорії організаційного розвитку. Еволюційні та революційні змін. Поняття адаптації, розвитку та зростання. Поняття складних систем, стан біфуркації складної системи.

Тема 2. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття та природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні, внутрішні.

Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.

Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Тема 3. ВИДИ ТА РІВНІ ЗМІН

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Тема 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Моделі зміни поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна.

Моделі організаційних змін: концепція організаційних метафор Г. Моргана; трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін,

що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі); теорії організаційного розвитку - теорія Е і теорія О.

Тема 5. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Роль керівництва в управлінні змінами.

Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства й управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка - Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі – К. Бланшара, Т. Мітчела – Р. Хауса, Врума – Джаго).

Тема 6. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Тема 7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змін.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційної культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури. Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стили проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і й ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам.

Універсальні методи подолання опору. Моделі подолання опору змінам: модель силового поля К. Левіна; модель нерівності змін Д. Глейчера; модель управління індивідуальними страхами Едгара Шейна; модель (формула) змін Р. Бекхарда і Р. Харріса.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Поняття організаційного розвитку. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

Поняття моделей розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.

Модель організаційного розвитку І. Адізеса.

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

Тема 10. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і змін. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Способи реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Поняття концепції В. Тарасенка «64 стратегемами», її використання в управлінні стратегічними змінами.

Тема 11. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання – високі досягнення». Характеристика цих методів. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Даунсайзинг.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування TQM.

Зміни та інформаційні технології. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами на базі IT.

Список рекомендованої літератури

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под. науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
4. Глушаков В.Е. Управление изменениями в бизнесе. Учебник. / В.Е. Глушаков. – М.: Дикта, 2011. – 212 с.
5. Грин М. Управление изменениями: [пер.с англ.] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360.
6. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник. / Гріфін Р., Яцура В; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
7. Данченко О.Б. Сучасна методологія управління змінами в проектах. / О.Б. Данченко, С.Л. Михайлюта // Вісник ЧДТУ. – 2008. – №3. – С. 130-132.
8. Дафт Ричард. Менеджмент / Ричар Дафт. – СПб: Питер, 2009. – с. 800.
9. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. / О.В. Кожевина. – М.: Инфра-М, 2013. – 286 с.
10. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
11. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, І.І. Грибик, А.М. Грищук, Н.В. Смолінська, М.Б. Гункевич, М.В. Замроз. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Підручник / О.Л. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
13. Ньюэлл М. Управление изменениями. // Директор ИС: Управление проектами. – 2001. – № 11-12.

14. Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача. / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький – К.: Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”, 2007. – 123 с.
15. Портер М. Стратегія конкуренції. / Пер. з англ.: А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997, 1998. – 390 с.
16. Робінс Стефан П. Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо / пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. - К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. -671 с.
17. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. – Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
18. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - К: Фирма „БУРУНиК”, 2013. – 264 с.
19. Тюріна Н. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І.В. Грабовська. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
20. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями. / Пер. с англ. под ред. В.В. Брагина. – М. : Изд-во „Стандарты и качество”, 2008. – 192 с.
21. Шермет М.А. Управление изменениями. Учебное пособие. / М.А. Шермет. – М.: Дело, 2011. – 128 с.
22. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. / З.Є. Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004.- 699 с.
23. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Учеб. пособие / Г.В. Широкова. — СПб.: Изд. дом С.- Петерб. гос. ун-та, 2005. – 330 с.
24. Штангерт А.М. Антикризове управління підприємством [Текст]. Навчальний посібник. / А.М. Штангерт, О.І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

Навчальна дисципліна «Управління проектами»

Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Необхідність проектної діяльності. Поняття концепції управління проектами: особливості її зародження та використання в сучасних умовах. Поняття проекту, його основні та додаткові ознаки та класифікація. Середовище (найближче оточення проекту, внутрішнє та зовнішнє середовище) та учасники проекту. Поняття життєвого циклу проекту. Передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна фази проекту. Визначення тривалості та вартості передінвестиційних досліджень.

Історичні аспекти та основні причини зародження Управління проектами як специфічної галузі менеджменту. Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни «Управління проектами».

Піраміда цілей «Управління проектами» (час, затрати, якість). Функції Управління проектами. Характеристика моделі управління проектами.

Тема 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЕКТНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ

Поняття та визначення вигод по проекту. Поняття альтернативної вартості. Поняття та визначення затрат по проекту.

Поняття майбутньої і теперішньої вартості. Номінальна та реальна процентні ставки. Фактори, які впливають на вартість грошей.

Поняття грошового потоку. Проектний грошовий потік та його розрахунок. Особливості розрахунку проектного грошового потоку.

Тема 3. СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ

Мета і завдання маркетингового обґрунтування. Визначення меж та якісного складу аналізу ринку. Концепція попиту. Розробка концепції маркетингу.

Мета і завдання технічного обґрунтування. Обґрунтування місцезнаходження та масштабу проекту. Обґрунтування вибору технології виробництва, обладнання. Організація підготовки та здійснення проекту.

Мета і завдання інституційного обґрунтування. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на проект.

Мета і суть екологічного обґрунтування. Типи впливу проекту на навколишнє середовище та оцінка цього впливу.

Мета і завдання соціального обґрунтування. Соціальне середовище та його оцінка. Проектування соціального середовища.

Особливості підготовки фінансового обґрунтування проекту.

Мета і завдання економічного обґрунтування. Оцінка економічної привабливості та ефективності проекту. Оцінка впливу проекту на економіку країни.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Відповідність організаційної структури управління системі взаємовідносин учасників проекту, змісту проекту та вимогам зовнішнього середовища. Організаційні структури проекту відповідно до системи взаємовідносин учасників: „виділена”, „управління по проектах”, „всезагальне управління проектами”, „двійкова”, „складна”.

Організаційні структури відповідно до змісту проекту: функціональна, матрична, проектно-цільова, дивізійна, змішана. Класифікація організаційних структур в просторі адаптивності.

Поняття офісу проекту. Основні принципи проектування і склад офісу проекту. Основні принципи організації внутрішнього офісу проекту.

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

Основні та допоміжні процеси планування. Рівні планування: концептуальний, стратегічний і тактичний.

Поняття та історія структуризації проекту. Функції структуризації. Односпрямована структуризація - створення робочої структури проекту (WBS). Двоспрямована структуризація та кодування проекту – створення робочої (WBS) та організаційної (WBS) структур проекту. Трьохспрямована структура проекту – двоспрямована + структура затрат (CBS).

Загальна характеристика і види сіткових графіків. Графіки передування: порядок побудови і показники: 1-й крок: Визначення переліку й послідовності виконання робіт. 2-й крок: Графічна побудова сіткового графіка. 3-й крок: Означення тривалості робіт. 4-й крок: Визначення ранніх термінів початку і закінчення проектних робіт шляхом «прямого проходження». 5-й крок:

Визначення пізніх термінів початку і завершення робіт «зворотним проходженням». 6-й крок: Визначення критичного шляху і запасу часу по роботах. Особливості стрілчастих графіків

Поняття та особливості календарного планування. Календарний план. Календарний графік. Діаграма Гантта.

Суть та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Структура та логіка розробки бізнес-плану. Вимоги до стилю написання, оформлення та презентації бізнес-плану. Бізнес-план інвестиційного та інноваційного проекту. Бізнес-план як кредитна заявка. Бізнес-план для внутрішнього користування. Поняття та суть ТЕО. Вимоги до структури, оформлення ТЕО бізнес-проектів. Експертиза ТЕО.

Тема 6. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ. УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ

Види ресурсів проекту та способи їх планування. Ресурсні гістограми, спосіб їх побудови.

Види затрат по проекту. Концепція управління витратами по проекту. Розподіл вартості проекту за фазами ЖЦ. Види оцінок вартості проекту.

Поняття бюджетування проекту. Види бюджетів відповідно до основних стадій ЖЦ проекту.

Тема 7. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Ціль контролювання виконання проекту. Система контролю проекту, її складові. Принципи побудови системи контролю проекту. Процеси контролю виконання проекту.

Показники діяльності проекту: планова вартість виконаних робіт, загальні бюджетні затрати, бюджетна вартість, фактичні затрати, індекс освоєння затрат, відхилення по затратах тощо.

Поняття моніторингу проекту. Методи контролю в системі моніторингу: метод простого контролю, метод детального контролю, метод 50*50, метод по етапах.

Поняття змін та управління ними. Загальний контроль змін. Контроль змісту проекту. Основні причини змін у змісті проекту.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ

Основні сфери та напрями управління персоналом в проектах. Вимоги до проектного менеджера. Лідерство в проекті.

Формування команди проекту. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна). Стадії розвитку команди.

Організаційна культура та стиль проекту. Мотивація підлеглих працівників та менеджерів проекту.

Поняття управління якістю проекту. Структура системи управління якістю проекту: планування, забезпечення та контроль якості проекту.

Політика у сфері якості. Планування якості. Норми забезпечення якості. Витрати на забезпечення якості. Заходи щодо поліпшення якості.

Поняття та складові системи контролювання якості проекту: тестування, приймання проекту, контрольні графіки виконання, контрольні списки, діаграма Парето, аналіз тенденцій.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ

Ризик та невизначеність. Поняття та методи управління ризиками. Класифікація ризиків.

Суть та алгоритм аналізу проектних ризиків. Кількісний та якісний аналіз. Методи аналізу.

Основні методи зниження проектних ризиків: диверсифікація чи розподіл ризиків, резервування коштів, страхування ризиків, еккаутинг. Стратегії поведінки компаній щодо ризиків.

Список рекомендованої літератури

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб.- Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янку.- К.: КНЕУ, 2002.- 379 с.
2. Верба В.А. Проектний аналіз: Підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322с.
3. Гудзь О.Є. Рубцов В.С. Мистецтво бізнесу або управління бізнесовими проектами: Навч. посібник –К.: Планета людей, 2006. –159 с.
4. Деренська Я.М. Управління проектами у схемах: Навч. посібник. - Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2007. – 229 с.
5. Клименюк Н.Н. Как разработать бизнес-план: Учеб. Пособие / Академия муниципального управления / Н.Н. Клименюк, Н.В. Голованенко.- К.: Просвіта, 1999.- 194 с.
6. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
7. Кучеренко В.Р. Управління діловими проектами: Навч. посібник / В.Р. Кучеренко, О.С. Маркітян. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 280 с
8. Лудченко Я.О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів: Навч. посіб. - К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004.- 208 с.
9. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
10. Пан Л.В. Управління проектами: Навч.-метод. забезп. курсу.- К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004.- 139 с.
11. Петренко Н.О. Управління проектами [текст]: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
12. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посіб. для самос. вивч. дисц. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко. - К.: КНЕУ, 2001.

13. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів.- Тернопіль: Економічна думка, 2002.- 96 с.

14. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – К.: КРОК, 2014. – 673 с.

15. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006.

Навчальна дисципліна «Корпоративне управління»

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання. Характеристика елементів корпоративного управління.

Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.

Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

Тема 2. ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління корпоративними правами держави. Податкова політика в корпоративному секторі України.

Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва.

Тема 3. УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика.

Конфлікти інтересів між учасниками корпоративних відносин.

Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження. Наглядова рада та причини її створення. Повноваження Наглядової ради. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Правління та його повноваження. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи органів управління. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства.

Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні.

Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки.

Тема 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

Особливості стратегічного управління корпораціями. Стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Визначення параметрів системи стратегічного планування корпорації. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу. Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією корпорації. Визначення цілей діяльності корпорацій. Характеристика підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

Тема 5. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Рейтингові оцінки якості корпоративного управління. Критерії фінансової оцінки якості різних систем корпоративного управління: показники зворотності банківських кредитів, акціонерна вартість і вартість «учасників». Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями. Оцінка ефективності механізмів корпоративного управління. Організаційна ефективність: сутність, параметри та методи оцінки. Ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.

Список рекомендованої літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
3. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р. № 697-XII.
4. Закон України «Про власність» від 7 лютого 1991 р. № 697-XII.
5. Закон України «Про цінні папери та фондову біржу» від 18 червня 1991 р. № 1201-XII.
6. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. №1576-XII.
7. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР.
8. Закон України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10 грудня 1997 р. № 710/97-ВР.
9. Горинь М. О. Корпоративне управління : навч. посібник / М. О. Горинь, О. С. Сенишин, Н. С. Чопко. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 642 с.
10. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках : [навч. посіб.] / О. Б. Денис. – К. : УБС НБУ, 2007. – 463 с.
11. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 180 с.
12. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
13. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Д. В.Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
14. Козаченко Г. В. Корпоративне управління : підручник [для вузів] / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
15. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.

16. Орлова Н. С. Корпоративне управління (у схемах і таблицях) : [навч. посіб.] / Н. С. Орлова. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 209 с.
17. Суторміна В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій : підручник / В. М. Суторміна. – К. : КНЕУ, 2004. – 566 с.
18. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Г. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМГ, 2005. – 243 с.
19. Корпоративне управління : [навч. посіб.]. / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак та ін. - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. - 172 с.
20. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : [навч. посіб.]. / М. І. Небава. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 295 с.

Навчальна дисципліна «Фінансовий менеджмент»

Тема 1. СУТНІСТЬ, МЕТА І ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Поняття фінансового менеджменту підприємств. Місце фінансового менеджменту у загальній системі управління підприємством. Основні принципи фінансового менеджменту.

Головна мета фінансового менеджменту. Основні завдання фінансового.

Система функцій фінансового менеджменту. Основні функції фінансового менеджменту як керуючої системи підприємств та як особливої функціональної системи управління підприємством.

Тема 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Поняття систем забезпечення фінансового менеджменту. Склад основних систем фінансового менеджменту, їх взаємозв'язок.

Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту, її сутність та зміст. Методологічні принципи формування системи організаційного забезпечення управління фінансами суб'єктів господарювання.

Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, її сутність та зміст. Методологічні принципи формування системи інформаційного забезпечення управління фінансами суб'єктів

господарювання. Система основних показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, що формується із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Системи та методи фінансового аналізу, їх сутність та особливості. Основні форми фінансового аналізу залежно від цілей його проведення на підприємстві. Методологічні принципи та етапи здійснення фінансового аналізу на підприємстві. Склад основних систем фінансового аналізу, що базується на різних методах його проведення на підприємстві.

Системи та методи фінансового планування, їх сутність та особливості. Методологічні принципи та етапи здійснення фінансового планування на підприємстві. Характеристика систем перспективного, поточного та оперативного планування фінансової діяльності підприємства. Зміст основних фінансових планів підприємства: плану доходів і витрат з операційної діяльності; плану надходження і використання грошових коштів; балансового плану тощо. Система бюджетів підприємства, методи та порядок їх розроблення.

Системи внутрішнього фінансового контролю, їх сутність та особливості. Основні види внутрішнього фінансового контролю.

Методологічні принципи та етапи побудови системи внутрішнього фінансового контролю. Концепція фінансового контролінгу, її зміст. Основні функції фінансового контролінгу підприємства.

Тема 3. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття фінансової стратегії підприємства. Роль фінансової стратегії у забезпеченні розвитку підприємства та реалізації його фінансової філософії.

Методологічні принципи розробки фінансової стратегії підприємства згідно із сучасною парадигмою системи стратегічного управління. Домінантні сфери (напрями) загальної фінансової стратегії підприємства – стратегія формування фінансових ресурсів, стратегія розподілу фінансових ресурсів; стратегія забезпечення фінансової безпеки; стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю тощо. Основні етапи процесу розробки : реалізації фінансової стратегії підприємства .

Визначення загального періоду формування фінансової стратегії підприємства.

Поняття фінансового середовища підприємства та основне завдання його дослідження. Особливості та методи проведення стратегічного аналізу зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу, зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу та внутрішнього фінансового середовища підприємства. Комплексна оцінка стратегічної

фінансової позиції підприємства по окремих доміантних сферах його фінансового розвитку.

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Урахування об'єктивних обмежень у досягненні бажаних результатів стратегічного фінансового розвитку підприємства. Ранжування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства за їх пріоритетністю. Розроблення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності підприємства. Конкретизація цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності по окремих інтервалах загального стратегічного періоду.

Розроблення фінансової політики підприємства по окремих аспектах його фінансової діяльності в стратегічному періоді. Забезпечення зв'язку фінансової політики із фінансовою філософією та стратегічними цілями фінансового розвитку підприємства. Особливості формування фінансової політики на різних рівнях фінансової діяльності.

Формування портфеля можливих стратегічних альтернатив фінансового розвитку підприємства по окремих його доміантних сферах (напрямах). Визначення можливого поля прийняття стратегічних фінансових рішень з урахуванням досягнутої стратегічної фінансової позиції підприємства та стратегічних цілей його фінансового розвитку. Методи оцінки та відбору стратегічних фінансових альтернатив.

Оцінка розробленої фінансової стратегії по параметрах її узгодженості із базовою корпоративною стратегією; із передбачуваними змінами зовнішнього фінансового потенціалу; внутрішньою збалансованості цілей та цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку; економічною та позаекономічною ефективністю реалізації; рівня ризиків окремих стратегічних фінансових рішень тощо.

Управління реалізацією фінансової стратегії підприємства – забезпечення стратегічних змін фінансової діяльності; діагностика характеру змін умов зовнішнього фінансового середовища на кожному етапі стратегічного періоду; вибір методів управління реалізацією фінансової стратегії, адекватних характеру поточних змін умов зовнішнього фінансового середовища.

Побудова системи контролю реалізації фінансової стратегії підприємства. Форми та порядок коригування програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Тема 4. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Сутність та задачі управління активами підприємства. Особливості управління формуванням активів на різних етапах розвитку підприємства.

Основні принципи формування операційних активів підприємства. Структурно-логічна схема процесу управління формуванням операційних активів підприємства. Методи визначення потреби у загальному обсязі операційних активів підприємства.

Основні етапи процесу управління використанням операційних активів підприємства. Система основних показників, що використовується у процесі аналізу показників продуктивності, оборотності та рентабельності операційних активів. Найважливіші фактори, що впливають на рівень ефективності використання операційних активів, та методи їх дослідження. Система цільових показників ефективності використання операційних активів, порядок їх розробки.

Сутність та головне завдання управління оборотними активами підприємства. Основні етапи процесу управління оборотними активами. Показники та методи аналізу оборотних активів підприємства, послідовність його здійснення. Політика формування оборотних активів підприємства; фактори, що обумовлюють її тип.

Управління запасами підприємства, його зміст та послідовність здійснення. Показники та методи аналізу запасів підприємства. Методи оптимізації розміру основних груп поточних запасів. Основні системи фінансового контролю за рухом запасів.

Управління поточною дебіторською заборгованістю підприємства, його зміст та послідовність здійснення. Показники та методи аналізу поточної дебіторської заборгованості підприємства. Кредитна політика підприємства та фактори, що обумовлюють її вибір. Методи визначення загальної суми оборотного капіталу, що спрямовується у дебіторську заборгованість по товарному та споживчому кредиту. Формування системи кредитних умов та процедури інкасації поточної дебіторської заборгованості. Основні системи контролю за рухом та своєчасною інкасацією поточної дебіторської заборгованості.

Управління грошовими активами підприємства, його зміст та послідовність здійснення. Показники та методи аналізу грошових активів підприємства. Планування цільової суми залишку грошових коштів та їх еквівалентів.

Управління фінансуванням оборотних активів підприємства. Поняття чистого робочого капіталу. Показники та методи аналізу стану фінансування оборотних активів підприємства. Політика фінансування оборотних активів підприємства та фактори, що обумовлюють її вибір. Планування обсягу поточного фінансування оборотних активів з урахуванням фінансового циклу підприємства, що формується. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів. Баланс формування оборотних активів, його зміст і порядок

складання Форми контролю за станом фінансування оборотних активів підприємства.

Тема 5. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Сутність та завдання управління капіталом підприємств. Управління структурою капіталу на основі фінансового левериджу.

Управління формуванням власних фінансових ресурсів підприємства, його сутність, задачі та послідовність здійснення. Показники із. методи аналізу формування власних фінансових ресурсів підприємства Методи визначення загальної потреби підприємства у власних фінансових ресурсах.

Фінансовий механізм управління формуванням операційного прибутку на основі системи «Взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації ТІ прибутку». Управління формуванням прибутку на основі операційного левериджу.

Дивідендна політика підприємства, її сутність та типи. Фактори, що обумовлюють вибір типу дивідендної політики. Оцінка ефективності дивідендної політики підприємства.

Амортизаційна політика підприємства, її сутність та типи. Фактори, що обумовлюють вибір типу амортизаційної політики. Оцінка ефективності амортизаційної політики підприємства.

Управління емісією акцій, його сутність та послідовність здійснення Метода дослідження можливостей ефективного розміщення передбачуване: емісії акцій. Визначення обсягу емісії, номіналу і видів акцій. Вибір ефективних форм андеррайтингу акцій.

Управління формуванням позикових фінансових ресурсів підприємства, його сутність, завдання та послідовність здійснення. Показники та методи аналізу залучення і використання позикових коштів. Методи визначення загальної потреби підприємства у позикових коштах.

Управління залученням банківського кредиту, його зміст та порядок здійснення. Визначення цілей використання і видів банківського кредиту, що залучається. Визначення та оцінка умов здійснення банківського кредитування у межах видів кредиту “Вирівнювання” кредитних умов у процесі укладання кредитної угоди. Організація контролю за поточним обслуговуванням банківського кредиту і амортизацією суми основного боргу.

Управління фінансовим лізингом, його зміст і порядок здійснення Фактори, що обумовлюють вибір виду фінансового лізингу. Визначення умов здійснення лізингової операції. Оцінка ефективності лізингової операції. Організація контролю за своєчасним здійсненням лізингових платежів.

Управління облігаційною позицією, його зміст та порядок здійснення. Дослідження можливостей ефективного розміщення передбачуваної емісії облігацій підприємства. Визначення обсягу та умов емісії облігацій. Вибір ефективних форм андеррайтингу облігацій. Порядок формування фондів обслуговування та погашення облігацій.

Управління залученням товарного кредиту, його зміст і порядок здійснення. Фактори, що обумовлюють вибір виду товарного кредиту. Визначення середнього періоду використання товарного кредиту. Оптимізація умов залучення товарного кредиту. Забезпечення своєчасних розрахунків по товарному кредиту.

Тема 6. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ

Економічна сутність та класифікація інвестицій підприємства. Сутність та завдання управління інвестиціями підприємства. Показники та методи аналізу інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна політика підприємства, її сутність та типи.

Управління реальними інвестиціями підприємства, основні форми їх здійснення. Види реальних інвестиційних проектів підприємства та вимоги до їх розробки. Визначення вартості інвестиційного проекту. Показники і методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Формування програми реальних інвестицій підприємства.

Управління фінансовими інвестиціями підприємства, основні форми їх здійснення. Види основних фінансових інструментів інвестування та характеристика їх інвестиційних якостей. Моделі оцінки вартості окремих фінансових інструментів інвестування. Поняття портфеля фінансових інвестицій та класифікація його видів. Формування портфеля фінансових інвестицій підприємства на основі сучасної портфельної теорії.

Тема 7. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Сутність та завдання управління грошовими потоками підприємства. Методи ідентифікації обсягу та складу грошових потоків підприємства з операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Показники та методи аналізу грошових потоків підприємства. Політика управління грошовими потоками, її сутність та типи.

Поняття оптимізації грошових потоків підприємства. Основні напрями оптимізації грошових потоків – збалансування їх обсягів, синхронізація

окремих їх видів у часі. Характеристика дефіцитного та надлишкового грошових потоків підприємства.

Планування обсягів та структури грошових потоків підприємства, його види. Методи планування надходження та витрат грошових коштів з окремих напрямів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств у процесі розробки плану надходження і витрачання грошових коштів. Система платіжних календарів підприємства, порядок їх розробки та використання.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків підприємств. Сутність та завдання управління фінансовими ризиками підприємства. Політика управління фінансовими ризиками, її зміст та порядок розроблення.

Ідентифікація окремих видів фінансових ризиків підприємства. Формування загального портфеля ідентифікованих систематичних та несистематичних ризиків підприємства.

Первісна оцінка рівня фінансових ризиків. Методи оцінки рівня вірогідності настання ризикової події та умови їх застосування. Оцінка розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події. Групування фінансових операцій підприємства за зонами ризику за критерієм можливих фінансових втрат. Оцінка можливостей зниження попередньо визначеного рівня фінансових ризиків.

Обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. Характеристика “умов ризику” і “умов невизначеності”. “Матриця рішень” та порядок її формування. Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику на основі “функції корисності Неймана-Монгерштерна”. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності за критеріями Вальда, Гурвіца, Севіджа.

Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків, можливості та умови їх застосування. Методи запобігання ризиків, критерії їх вибору. Методи лімітування концентрації ризику в фінансовій діяльності підприємств та об'єднань; система фінансових нормативів, що забезпечує лімітування ризику. Методи хеджування як засоби мінімізації ризику під час проведення операцій із реальними активами, фінансовими інструментами інвестування та валютними коштами. Диверсифікація напрямів фінансової діяльності, форм фінансових операцій та видів фінансових інструментів як ефективний механізм зниження загального рівня ризиків. Розподіл ризику серед партнерів по фінансових операціях. Внутрішнє страхування фінансових ризиків у межах

підприємства шляхом резервування фінансових ресурсів на випадок ризикових подій.

Зовнішнє страхування фінансових ризиків, його види та форми. Критерії передачі фінансових ризиків під зовнішній страховий захист. Основні умови страхування фінансових ризиків та їх відображення у договорі страхування. Оцінка ефективності зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства.

Тема 9. ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Економічна сутність та класифікація фінансових криз підприємств та об'єднань. Сутність та завдання антикризового фінансового управління підприємством. Принципи антикризового фінансового управління підприємством. Основні етапи процесу антикризового фінансового управління підприємством.

Діагностика фінансової кризи підприємства, її сутність та завдання Система методів та показників експрес-діагностики фінансової кризи Система фундаментальної діагностики фінансової кризи. Основні зовнішні та внутрішні фактори, що обумовлюють виникнення фінансової кризи підприємства та генерують загрозу її подальшого поглиблення. Ідентифікація параметрів фінансової кризи при її настанні.

Система внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства. Оперативний механізм фінансової стабілізації, спрямований на усунення неплатоспроможності; його методи та інструменти. Тактичний механізм фінансової стабілізації, спрямований на відновлення фінансової стійкості; його методи та інструменти. Стратегічний механізм фінансової стабілізації, спрямований на забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді; його методи та інструменти.

Система зовнішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства. Реструктуризація заборгованості підприємства, її основні форми та умови здійснення. Реорганізація підприємств, її основні форми та фінансові умови здійснення.

Список рекомендованої літератури

1. Господарський кодекс України : Закон України №436-IV від 16.01.2003 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

2. Про господарські товариства : Закон України № 1576-ХІІ від 19.09.1991 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні : Закон. Положення. Інструкції: зб. норм.-прав, актів / упоряд. Д.О. Горлов, І.В. Шгіак. – К.: Хрінком Інтер, 2000. – 232 с.
4. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Податковий кодекс : Закон України №2856-VI від 23.12.2010 / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
6. Баліцька В.В. Капітал підприємств України; тенденції, пріоритети В.В. Баліцька. – К. : Інститут економіки та прогнозування, 2007.
7. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти / Г.В. Блакита. – К, : КНТЕУ. 2010.
8. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. -К. : КНТЕУ, 2006.
9. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / І.О.Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
10. Кундицький О.О. Фінансовий менеджмент / О.О. Кундицький – Львів: «Новий Світ – 2000» – 288 с.
11. Кундицький О.О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва. – Львів: «Тріада плюс», 2011. – 552с.
12. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
13. Рясних Є.С. Основи фінансового менеджменту. Навчальний посібник. К: Скарби, 2003. – 238 с.
14. Фінанси підприємств: Підручник для вузів/ П.А. Лайко, М.В. Мних. – К.: Знання Укр., 2004. – 428 с. – Бібліогр.: с. 423-427.
15. Фінансовий менеджмент/ За ред. Кірейцева Г.Г. Навчальний посібник. Видання третє перероблене та доповнене. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 531 с.

Навчальна дисципліна «Управління якістю»

Тема 1. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності» - основний документ зі стандартизації термінів щодо управління якістю. Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.

Суть управління якістю продукції як виду діяльності, що спрямований на виконання вимог до їх якості.

Тема 2. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Проблема якості на сучасному етапі. Взаємозв'язок якості продукції з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю, національним престижем країни.

Значення та сутність управління якістю товарів. Якість та розвиток науково-технічного та соціального прогресу.

Управління якістю на рівні підприємства. Сучасний підхід до управління якістю на виробництві. Функції виробництва, які спрямовані на якість продукції, залежно від характеру діяльності підприємства, організації, фірми.

Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до Всезагального управління якістю (TQM).

Тема 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Послідовність розвитку методів та підходів до управління якістю в світі: перевірка якості та випробування; контроль якості, системи забезпечення якості; управління якістю; всезагальне управління якістю. Характеристика етапів розвитку управління якістю та їх удосконалення.

Досвід управління якістю в різних країнах світу: США, Японії, країнах Західної Європи, Азії та Африки. Особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу.

Тема 4. ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю. Поява елементів управління якістю товарів на основі розвитку та впровадження стандартизації. Розвиток управління якістю в країні: контроль якості, оцінка якості, системний підхід до управління якістю. Розробка і розвиток методів оцінки якості на різних етапах виробництва. Розвиток систем управління якістю продукції. Переваги та недоліки цих систем.

Облік вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

Тема 5. БАЗОВА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM.

Промислова логіка загального управління якістю. Японська система планування необхідним матеріалів (MRP). Західна система планування – планування з урахуванням моменту пере замовлення (ROP). Системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).

Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM. Організація навчання. Розподіл повноважень та якості при управлінні людськими ресурсами в умовах TQM. Теорія постановки цілей.

Реалізація методів всезагального управління якістю в Україні.

Тема 6. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Системний підхід до проблеми управління якістю продукції. Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора.

Механізм управління якістю продукції. Принципи та функції системи управління якістю.

Комплексні системи управління якістю продукції. Порядок розробки галузевих та територіальних систем управління якістю. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України.

Розробка систем управління якістю освітньої діяльності.

Тема 7. СИСТЕМА ЯКОСТІ В СТАНДАРТАХ ISO СЕРІЇ 9000

Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості.

Структура базових стандартів ISO серії 9000. Організації робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні. Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації.

Удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендації ISO серії 9000. Робота з гармонізації вітчизняних стандартів на системи якості з міжнародними. Стандарти ISO серії 9000 і TQM.

Тема 8. СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ

Сутність статистичних методів контролю якості. Порядок збору інформації.

Статистичний ряд і його характеристики.

Сім інструментів контролю якості: контрольний лист, гістограма, діаграма розсіювання, метод стратифікації, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави), контроль карта (карта Шухарта). Принципи їх побудови та застосування.

Роль гуртків якості у вивченні статистичних методів контролю якості.

Сім нових інструментів контролю якості: діаграма спорідненості, діаграма зв'язків, деревовидна діаграма, матрична діаграма, векторна діаграма, діаграма здійснення процесу (PDPC), матриця пріоритетів (аналіз матричних даних). Процедура побудови та застосування.

Тема 9. СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основні принципи проведення сертифікації систем якості підприємств.

Нормативна база для сертифікації систем якості: міжнародна, регіональна, національна.

Етапи проведення сертифікації системи якості.

Реєстр систем якості, його структура та функції.

Міжнародна системи визначення результатів оцінки систем якості ISO/IES.

Європейський союз із сертифікації та оцінки систем якості.

Сертифікація систем якості в Україні. Аналіз нормативних документів щодо сертифікації систем якості в Україні.

Тема 10. ОБЛІК ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ В УМОВАХ TQM

Вплив якості на прибуток та збитки підприємства. Традиційні підходи до визначення «оптимальної вартості якості».

Структура прибутків та витрат. Класифікація витрат.

Алгоритм діяльності щодо фінансування витрат на якість. Основні завдання вимірювання витрат на якість.

Витрати на відповідність, їх структура. Витрати на контроль.

Витрати на невідповідність, їх структура. Витрати, причини їх виникнення.

Збір даних про витрати на якість. Керівні документи щодо збору та аналізу витрат на якість.

Тема 11. АУДИТ ЯКОСТІ ТА ПРЕМІЇ ЯКОСТІ

Типи аудиторських перевірок та моделей оцінки рівня якості. Причини мотивації проведення оцінки якості. Характеристика типів аудиторських перевірок якості. Достовірність результатів оцінки. Самооцінка.

Підготовка до зовнішнього аудиту на відповідність стандартам ISO серії 9000. Попередня організаційна робота. Підготовка документації. Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту.

Сертифікаційній та внутрішній аудити. Процес сертифікації на відповідність стандартам ISO серії 9000. Мета проведення внутрішнього аудиту, основні етапи. Вимоги до аудиторів (інспекторів). Обов'язки аудиторів.

Коригуючі дії щодо виправлення виявлених невідповідностей.

Національні премії з якості та їх критерії. Методи самооцінки за критеріями національних премій з якості.

Список рекомендованої літератури

1. Андрюшко А. Від високої якості продукції – до високої якості життя // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 6. – С. 63 – 64.
2. Бойко Т., Микийчук М., Рябкова Т. Формалізація нормування вимог для потреб оцінювання якості та відповідності продукції // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 1. – С. 49 – 55.
3. Бондаренко О. Якість. Розуміння, підхід, трактування // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 1. – С. 54 – 60.
4. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. /В.А. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2004. — 167 с.
5. Віткін Л., Борисенко З., Глухова О., Корендеев К. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 3. – С. 40- 45.
6. Волкова Н., Муллін А., Сахно Т. Сертифікація персоналу; нова версія міжнародного стандарту ISO/IEC 17024 // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 4. – С. 50 – 58.
7. Гембрис С. Управление качеством / С. Гембрис, И. Геррманн. – Омега-Л, SmartBook, 2008. – 128 с.
8. Гінзбург М. Д., Коваленко С. Є., Ключь А. М. Стандарти на системи керування: міжнародний та європейський досвід і його впровадження в Україні / Стандартизація, сертифікація, якість. – 2016. – № 1. – С. 7-17.
9. Горбашко Е.А. Управление качеством: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
10. Грищенко Ф. Згармонізовані національні нормативні документи щодо управління якістю: стан та проблеми // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – №4. – С. 3-12.
11. Грищенко Ф. В. Документи СЕН: сучасний стан тенденції та перспективи // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. - №. 2. – С. 3 – 9.
12. Грищенко Ф., Лісніченко Т. Аналіз згармонізованих національних нормативних документів щодо застосування статистичних методів // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 3. – С. 17 – 23.
13. ДСТУ ISO 9000-2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.

14. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством / В.В. Ефимов. – М.: КноСРус, 2010. – 232 с.
15. Эванс Д. Управление качеством / Д. Эванс. – М.: Юнити_дана, 2007. – 672 с.
16. Закон України. Про стандартизацію // Відомості Верховної Ради України. – 2001. - № 31. – Ст. 145
17. Заплатинський Б. А., Тупкало В. М. Управління якістю. – К.: ННІМП ДУТ, 2015. – 168 с.
18. Ковалев С.В. Управление качеством работы персонала / С.В. Ковалев. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 384 с.
19. Мережко Н.В. Управління якістю / Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Н.С. Ясинська. – К.: КНТЕРУ, 2010. – 216 с.
20. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
21. Новіков В., Гончар Н., Новіков В. ДСТУ ISO 9001:2009: взаємодія процесів навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 4. – С. 16 – 20.
22. Павлов С. В., Тимофіївна Я. Ю. Вимоги нової версії міжнародного стандарту ISO 9001 // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – № 2. – С. 39 – 41.
23. Тавлуй І. Методичні засади розроблення і упровадження розширеної системи управління якістю ВНЗ // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 3. – С. 46 – 50.
24. Хміль В., Бароболя Л. Упровадження та сертифікація системи управління. Показники моніторингу // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 2. – С. 49-52.
25. Офіційний сайт міжнародної організації із стандартизації (ISO). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/about.htm>

Навчальна дисципліна «Управлінське консультування»

Тема 1. КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВИДИ І ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Поняття консультування. Управлінські консультанти: “універсали” та “фахівці”. Типологія консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості. Взаємодія основних учасників управлінського консультування. Зовнішні та внутрішні консультанти.

Тема 2. УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ. КАУНСЕЛІНГ ТА КОУЧИНГ

Управлінське консультування як різновид експертної допомоги в сфері менеджменту. Форми організації праці консультанта з управління. Каунселінг як особлива сфера неметодичних порад консультанта з управління. Коучинг як індивідуальна робота консультанта з керівником або іншим співробітником.

Тема 3. КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС

Передпроектна, проектна і післяпроектна стадії консалтингового процесу. Фази процесу управлінського консультування: клієнт, з'ясування, створення, зміни, підтвердження, продовження, завершення.

Тема 4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ. ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

Методи управлінського консультування. Загальні і спеціальні методи дослідження. Загальні методи: спостереження, порівняння, експеримент, аналіз, синтез, індукція, дедукція, гіпотетичний метод, моделювання, експертні методи, абстрагування, узагальнення, формалізація, системний метод, функціонально-системний метод. Нетрадиційні методи управлінського консультування: метод дерева цілей, метод оцінкової решітки, метод контент-аналізу, метод граф-проблем.

Підходи до дослідження теоретичних і практичних проблем управління: системний підхід, комплексний підхід, інтеграційний підхід, функціональний підхід, динамічний підхід, відтворювальний підхід, процесійний підхід, нормативний підхід, кількісний підхід, адміністративний підхід, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Поняття патологій та їх види. Організаційні патології: автаркія підрозділів, несумісність особи з функцією, бюрократія, конфлікт, некерованість, безсуб'єктність, переважання особистих відносин над службовими, розсіювання цілей, кліка. Патології управлінських рішень: маятникові рішення, дублювання організаційного порядку, ігнорування організаційного порядку, розрив між рішеннями та їх реалізацією, стагнація, придушення розвитку функціонуванням, демотивуючий стиль керівництва, інверсія. Методи «лікування» організаційних патологій: макродіагноз та аналіз (реінжиніринг) конкретного бізнес-процесу.

Тема 5. КОНСУЛЬТУВАННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ. КОНСУЛЬТАНТ-КЛІЄНТСЬКІ СТОСУНКИ

Різниця між командою та управлінською командою. Ознаки управлінських команд. Внутрішньокорпоративні ролі: постановник, фахівець, проблематизатор, контролер, фіналіст, координатор. Сутність завдань медіатора при вирішенні конфліктних ситуацій в організаціях. Варіанти побудови відносин між консультантом і клієнтом. Критерії вибору консультативної фірми (консультанта). Різниця між поганим і гарним консультантами в процесі комунікації при наданні пропозицій.

Тема 6. ФОРМУВАННЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Отримання послуг консалтингових фірм як ознака високої ділової культури фірми в умовах ринкової економіки. Професійні асоціації у сфері консалтингу в Україні. Класифікація консалтингових послуг. Особливості консалтингу загального менеджменту, консалтингу адміністрування, консалтингу фінансового та інших видів менеджменту.

Список рекомендованої літератури

1. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності. / В.А.Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2008. – 358 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 289 с.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер.с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 325 с.
4. Войчак А. В. Маркетинг: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. – К.: Вид-во КНЕУ, 2010. – 256 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Л. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 2007. – 289 с.
6. Глущенко В. В. Менеджмент: системные основы. – 2-е изд., доп. и испр. – Железнодорожный: ТОО НПЦ “Крылья”, 2008. – 345 с.
7. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
8. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Ника-Центр, 2010. – 345 с.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр.пер. с нем. — М.: Экономика, 2000. – 180 с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2002. – 310 с.
11. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.

12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 289 с.
13. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2010. – 250 с.
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 480 с.
15. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. – К.: Кондор, 2003. – 256 с.
16. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч.посіб. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.

ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ВСТУПНИЙ ІСПИТ ДО АСПРАНТУРИ

1. Сутність категорії “менеджмент”, її багатовимірність.
2. Функції менеджменту: поняття, класифікація та взаємозв’язок.
3. Етапи розвитку теорії менеджменту, їх взаємозв’язок.
4. Особливості формування сучасної системи менеджменту в Україні.
5. Технології менеджменту: операції, процедури, процеси управління.
6. Принципи і закони менеджменту.
7. Підходи та методи менеджменту.
8. Сучасні методи менеджменту.
9. Процес планування в організації. Елементи планування.
10. Цілі організації: місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі, їх взаємозв’язок.
11. Сутність стратегії організації, її компоненти та варіанти.
12. Поняття і типи управлінських рішень, їх характеристика.
13. Моделі процесу ухвалення управлінських рішень, її зміст.
14. Організація менеджменту.
15. Проектування організаційних структур в менеджменті.
16. Поняття та основні категорії мотивації як загальної функції менеджменту.

17. Мотиваційний процес.
18. Природа та особливості лідерства в організації. Відмінності між менеджментом і лідерством.
19. Влада і лідерство. Основні форми влади в організації.
20. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Етапи процесу регулювання.
21. Поняття, складові елементи комунікацій в організації. Суть комунікаційного процесу.
22. Поняття та основні завдання контролювання у менеджменті.
23. Характеристика основних типів контролю в організації.
24. Ефективність менеджменту.
25. Фактори змін у менеджменті.
26. Природа і наслідки змін в управлінні.
27. Моделі управління змінами.
28. Поняття та структура механізму реалізації змін.
29. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.
30. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.
31. Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання.
32. Моделі корпоративних відносин.
33. Система органів корпоративного управління.
34. Стратегічне управління корпораціями.
35. Оцінювання ефективності корпоративного управління.
36. Основні функції фінансового управління.
37. Організація фінансової роботи на підприємстві.
38. Фінансова стратегія підприємства.
39. Методи внутрішньофірмового фінансового планування.
40. Управління структурою капіталу
41. Організація як система

42. Типи організацій та особливості їх управління
43. Управління ефективністю організації
44. Основні процеси стратегічного управління
45. Оцінка стратегічних можливостей підприємства
46. Оцінка реалізації стратегічних рішень та програм
47. Стратегія інвестиційної діяльності підприємства
48. Організація та управління інноваційними процесами
49. Стратегія розвитку підприємства
50. Особливості та перспективи розвитку корпоративного сектору в Україні
51. Державне регулювання корпоративного сектору в Україні
52. Управління капіталом
53. Синергетичні положення організаційного розвитку
54. Реінжиніринг бізнес-процесів в організації
55. Методи організаційного проектування
56. Технологія управлінського процесу
57. Управління активами підприємства
58. Підсистеми забезпечення фінансового менеджменту
59. Суть і основні принципи всезагальної системи управління якістю TQM.
60. Загальні відомості про стандарти ISO серії 9000. Зміст і структура базових стандартів ISO серії 9000.
61. Нові інструменти управління якістю: матрична діаграма; векторна діаграма; діаграма процесу виконання програми; матриця пріоритетів.
62. Передумови та умови (порядок) сертифікації систем менеджменту якості.
63. Суть і загальна характеристика сертифікації систем якості. Порядок (процес) проведення аудитів якості. Вимоги до професійної діяльності аудиторів з якості.
64. Національні (зарубіжні) премії з якості, критерії їх присудження.
65. Сутність та особливості консалтингової послуги.

66. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.
67. Зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм. Етапи консультаційного процесу.
68. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.
Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. Угода про консультування.
69. Методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
Оцінка ефективності та результативності консультаційних пропозицій.
70. Консультування як професійна діяльність. Інноваційна спрямованість управлінського консультування.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ВСТУПНИЙ ІСПИТ ДО АСПРАНТУРИ

1. Які зміни здійснюються шляхом впровадження системи управління організаційним розвитком:
 - 1) природні;
 - 2) штучні;
 - 3) підтримуючі;
 - 4) немає правильної відповіді.
2. Теорією, згідно якої першопричини змін будь-якої соціокультурної системи, у тому числі організації, знаходяться за межами самої системи, є:
 - 1) екстерналістська теорія;
 - 2) теорія іманентної зміни;
 - 3) інтегральна теорія;
 - 4) теорія інвайроменталізму.
3. Які заходи передбачає етап «заморожування» у тріступеневій моделі змін Курта Левіна:
 - 1) встановити новий порядок, нагородити за бажаний результат, зробити зміни постійними;
 - 2) дослідити статус-кво, збільшити рушійні сили, зменшити сили опору;
 - 3) вжити заходи, запровадити зміни, залучити працівників;
 - 4) правильний варіант відсутній.
4. До якого етапу процесу управління змінами належить «Створення команди управління змінами»:
 - 1) стадія впровадження;
 - 2) стадія оцінки і закріплення результатів;
 - 3) стадія підготовки;
 - 4) правильний варіант відсутній.
5. Перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – це:
 - 1) проект змін;
 - 2) стратегія змін;
 - 3) програма змін;
 - 4) правильний варіант відсутній.
6. За моделлю організаційного розвитку І. Адізеса схильність до змін зникає на стадії:

- 1) бюрократизації і смерті;
- 2) ранньої бюрократизації;
- 3) аристократизму;
- 4) стабілізації.

7. *Державні органи загальної та спеціальної компетенції та механізм ринкового контролю є:*

- 1) системою корпоративного управління;
- 2) елементами системи корпоративного управління;
- 3) зовнішніми елементами корпоративного управління;
- 4) внутрішніми елементами корпоративного управління.

8. *Юридичний контроль – це:*

- 1) контроль, що передбачає права, аналогічні теоретичному контролю, однак з урахуванням концентрації прав власності, і можливо меншого розміру частки у статутному капіталі;
- 2) контроль, який забезпечує реальний вплив на поточну діяльність та стратегію розвитку підприємства. що знаходить своє втілення у розробці фінансової політики, отриманні достовірної та своєчасної інформації про етапи діяльності підприємства, зміни, плани, загрози та перспективи.
- 3) контроль власників, який визначається розміром їхньої частки у статутному капіталі підприємства і відповідними правами;
- 4) контроль, що здійснюється через реалізацію права власності на частку у статутному капіталі підприємства, і як наслідок, володіння усіма правами та обов'язками відповідно із діючим законодавством.

9. *Реструктуризація пасивів здійснюється через:*

- 1) продаж і придбання активів;
- 2) контрнапад корпорації-мішені на корпорацію-агресора у разі спроби жорсткого поглинання;
- 3) переоформлення реєстраційних документів в інший регіон, де існують більш жорсткі антимонопольні вимоги, ніж за поточним місцем реєстрації;
- 4) проведення додаткової емісії звичайних акцій, які повністю розміщуються серед дружніх зовнішніх інвесторів, що забезпечує більше шансів менеджменту на збереження статусу при голосуванні на загальних зборах акціонерів.

10. *Цінний папір, що являє собою свідоцтво про власність на визначену частку статутного капіталу акціонерного товариства і надає її власнику певні права, зокрема: право на участь в управлінні товариством, право на частину прибутку товариства у випадку його розподілу, а у випадку ліквідації – на частину залишкової вартості підприємства, називають:*

- 1) облігацією;
- 2) акцією;
- 3) опціоном;
- 4) ф'ючерсним контрактом.

11. *Процедуру вилучення цінних паперів з котирування називають:*

- 1) котируванням;
- 2) лістингом;
- 3) курсом;
- 4) делістингом.

12. *Питання щодо внесення змін до статуту товариства, анулювання викуплених акцій, заміни типу товариства, розміщення акцій, збільшення та зменшення статутного капіталу товариства і т.п., приймаються:*

- 1) простою більшістю голосів акціонерів;
- 2) двома третіми голосів акціонерів;
- 3) трьома чвертями голосів акціонерів;
- 4) більш як трьома чвертями голосів акціонерів.

13. Система взаємостосунків між різними суб'єктами з приводу залучення і використання фінансових ресурсів – це:

- 1) фінансовий менеджмент;
- 2) фінансовий контроль;
- 3) фінансове планування;
- 4) функція координації.

14. Визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами є завданням:

- 1) фінансової стратегії;
- 2) фінансового плану;
- 3) платіжного календаря;
- 4) бюджету.

15. Абсолютним показником грошових потоків, за допомогою якого визначається фінансова стійкість підприємства є:

- 1) позитивний грошовий потік;
- 2) ліквідний грошовий потік;
- 3) регулярний грошовий потік;
- 4) чистий грошовий потік.

16. Виражені в грошовому вимірюванні сумарні витрати організації за певний період часу на виготовлення продукції, що знаходиться в різних стадіях готовності – це:

- 1) операційні витрати;
- 2) собівартість продукції;
- 3) комерційні витрати;
- 4) поозареалізаційні витрати.

17. Активи, які характеризують вартісну сукупність майнових цінностей підприємства, сформованих виключно за рахунок його власного капіталу, називають:

- 1) операційні активи;
- 2) валові активи;
- 3) інвестиційні активи;
- 4) чисті активи.

18. Відношення власного та позичкового капіталу підприємства визначають як:

- 1) структуру капіталу;
- 2) баланс підприємства;
- 3) вартість підприємства;
- 4) коефіцієнт автономії.

19. До складу змісту публічного адміністрування не входить:

- 1) діяльність щодо збирання та обробки інформації щодо роботи урядових агенцій;
- 2) діяльність щодо ухвалення постанов із приводу питань, що знаходяться у компетенції органів державної влади;
- 3) діяльність політичних керівників, яка базується на бюрократичних принципах управління та наявності в органах управління постійних співробітників, які мотивуються не лише суспільними інтересами, а й особистими;
- 4) процеси формування політики і керування у рамках певного політичного курсу.

20. Для державної і муніципальної влади притаманна низка спільних ознак, окрім:

- 1) інституційного характеру, тобто функціонування через відповідні публічні інститути (органи публічної влади);
- 2) легітимності;
- 3) у системах їх органів відсутня жорстка ієрархія і підпорядкованість;
- 4) універсальності, тобто спрямованість на вирішення усіх справ суспільного значення.

21. Соціальна політика держави включає:

- 1) регулювання соціальних відносин у суспільстві;
- 2) розподіл і перерозподіл доходів населення;

3) створення системи соціального захисту населення;

4) усі наведені вище відповіді є правильними.

22. У вузькому розумінні публічне адміністрування пов'язане із:

1) виконавчою гілкою влади;

2) законодавчою гілкою влади;

3) виконавчою і законодавчою гілками влади;

4) виконавчою, законодавчою та судовою гілками влади.

23. Назвіть допустимі межі витрат на передінвестиційні дослідження по проекту:

1) від 0,2 до 3,0% загальної вартості проекту;

2) від 5,0 до 7,0% загальної вартості проекту;

3) від 3,0 до 5,0% загальної вартості проекту;

4) від 7,0 до 10,0% загальної вартості проекту.

24. Що таке точка беззбитковості по проекту:

1) точка, яка показує мінімально можливий рівень доходності по проекту;

2) точка, яка характеризує такий обсяг виробництва чи реалізації продукції по проекту, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків;

3) точка, яка показує максимально можливий рівень доходності по проекту;

4) правильний варіант відсутній.

25. На якій фазі ЖЦ проекту найчастіше може виникнути ризик неплатоспроможності замовника:

1) інвестиційна;

2) передінвестиційна;

3) експлуатаційна;

4) правильний варіант відсутній.

26. Що таке індекс доходності (прибутковості) проекту:

1) це показник, який показує середньорічну доходність проекту;

2) це показник, який відображає максимально допустимий рівень витрат по проекту;

3) це показник, який дозволяє визначити вартість капіталу, що може бути залучений до проекту;

4) це показник, який відображає рівень прибутковості проекту при обмежених фінансових ресурсах, точно враховуючи вартість майна акціонерів.

27. Автором книги "Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини і вплив на народне життя" є:

1) Дж. Кейнс

2) К. Маркс

3) М. Туган-Барановський

4) Й. Шумпетер

28. Які ключові чинники покладені в основу моделі криз росту Л. Грейнера?

1) вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі

2) баланс між гнучкістю та керованістю; роль керівника організації; хвороби росту і організаційні патології

3) галузь господарювання; ступінь фінансової незалежності; адаптивність підприємства до зовнішніх факторів

4) розміри підприємства та обсяг його ресурсного потенціалу; стан зовнішнього середовища; наявність кваліфікованих управлінських кадрів

29. Інститут неспроможності в Україні регулюється:

1) Законом України «Про неспроможність»

2) Законом України «Про реалізацію процедур неспроможності»

3) Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»

4) Кодексом України про неспроможність

30. *План санації розробляється:*

- 1) арбітражним керуючим та погоджується з комітетом кредиторів
- 2) комітетом кредиторів та погоджується з арбітражним керуючим
- 3) комітетом кредиторів та погоджується із зборами кредиторів
- 4) керівником боржника та погоджується із арбітражним керуючим, інвесторами та комітетом кредиторів

31. *Структури, процеси та механізми перетворень в організаційній системі та її підсистемах є:*

- 1) об'єкт дослідження дисципліни «Управління змінами»;
- 2) предмет дослідження дисципліни «Управління змінами»;
- 3) мета навчальної дисципліни «Управління змінами»;
- 4) немає правильної відповіді.

32. *Для проведення швидких змін слід використовувати:*

- 1) аналітичну політику;
- 2) директивну політику;
- 3) політику досягнення спільних цілей;
- 4) політику переговорів.

33. *Проактивна модель змін:*

- 1) ґрунтується на чітких прогнозах майбутніх тенденцій, погроз і можливостей середовища;
- 2) демонструє свою ефективність, коли попит і технології на ринках збуту компанії розвиваються поступово, відсутні різкі зміни, що перевищують швидкість реакції фірми;
- 3) є однією з найбільш ефективних в умовах, коли ринок вимагає стандартизованих, дешевих товарів і послуг;
- 4) першою системою, що відповідає даній моделі, була система довгострокового планування.

34. *Що не належить до компетенцій менеджерів зі змін в організації:*

- 1) особливі навички;
- 2) особисті характеристики;
- 3) особливий досвід;
- 4) особисті цілі.

35. *Які два аспекти необхідно враховувати при формуванні команди управління змінами:*

- 1) забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами; обґрунтувати джерела залучення працівників до команди управління змінами;
- 2) забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами; у команді управління змінами повинно бути не більше десяти спеціалістів;
- 3) ознайомлення колективу з розробленим проектом змін; створення потужної коаліції для управління процесом змін і підтримання роботи в командах;
- 4) забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами; до команди управління змінами повинні бути залучені лише власні працівники (спеціалісти).

36. *Хто з вчених досліджував зміни в організаційних структурах управління та виявив основні тенденції щодо їх зміни в сучасних організаціях:*

- 1) А. Долгоруков;
- 2) І. Ансофф;
- 3) Дж. Філіпс;
- 4) Т. Пітерс.

37. *Об'єктами корпоративного управління є:*

- 1) корпоративні права, корпоративна відповідальність;
- 2) корпоративні права, корпорації;
- 3) корпоративні права, корпоративна власність;
- 4) корпоративні цінні папери, корпоративні права.

38. Рішення установчих зборів акціонерного товариства щодо заснування товариства приймається:

- 1) одноголосно усіма голосами засновників;
- 2) трьома четвертими голосів засновників;
- 3) простою більшістю голосів засновників;
- 4) таке рішення на установчих зборах не приймається.

39. Осіб, які придбали у процесі розміщення додаткових акцій чи продажу товариством викуплених ним у акціонерів акцій акції товариства на виплату, сплативши за них лише частину вартості, а отже, не набули на них права власності, оскільки вони беруть майнову участь у товаристві, називають:

- 1) учасниками АТ;
- 2) засновниками АТ;
- 3) акціонерами АТ;
- 4) немає правильної відповіді.

40. Вексель – це:

- 1) письмове свідоцтво банку про депонування грошових коштів, яке засвідчує право вкладника на одержання після закінчення встановленого строку депозиту та процентів по ньому;
- 2) цінний папір, що випускається разом з облігацією чи привілейованою акцією і дає її власникові право на додаткові пільги у визначений час;
- 3) цінний папір, який засвідчує безумовне грошове зобов'язання векселедавця сплатити після настання певного строку визначену суму грошей власнику векселя;
- 4) цінний папір, що засвідчує внесення її власником грошових коштів і підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного паперу в передбачений в ньому строк з виплатою фіксованого процента.

41. Стосунки, що складаються при обігу раніше емітованих на первинному ринку цінних паперів, називають:

- 1) первинним ринком цінних паперів;
- 2) вторинним ринком цінних паперів;
- 3) первісним ринком цінних паперів;
- 4) ринком цінних паперів.

42. За якими біржовими операціями розрахунок здійснюється у термін до семи днів після укладення угоди:

- 1) касовими;
- 2) календарними;
- 3) своєчасними;
- 4) терміновими.

43. Відповідно до законодавства України конфіденційну інформацію становлять:

- 1) інформація про виробництво, технологію, управління, фінанси та інші сфери діяльності товариства;
- 2) відомості, що перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні конкретної особи;
- 3) відомості, які становлять державну або іншу, передбачену законом, таємницю, а їхнє розголошення завдає шкоди конкретній особі, суспільству або державі;
- 4) усі відповіді правильні.

44. Назвіть завдання фінансового менеджменту:

- 1) комплексний характер формування управлінських рішень;
- 2) багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень;
- 3) орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- 4) забезпечення фінансової стійкості організації в процесі її розвитку.

45. Конкретні методи та прийоми досягнення фінансових цілей у своїй сукупності являють собою:

- 1) тактику фінансового менеджменту;
- 2) методологію фінансового менеджменту;
- 3) методику фінансового менеджменту;
- 4) систему фінансового менеджменту.

46. Збільшення економічних вигод в результаті надходження активів (грошових коштів, іншого майна), а також погашення зобов'язань, що приводить до збільшення капіталу підприємства, за винятком внесків учасників (власників майна) – це:

- 1) вигода;
- 2) доходи;
- 3) прибуток;
- 4) результати.

47. Який з методів управління оборотними активами ґрунтується на розрахунку норми запасів за всіма їх видами:

- 1) метод прямого рахунку;
- 2) розрахунково-аналітичний метод;
- 3) спрощений метод;
- 4) метод розрахунку операційного циклу

48. Якому із методів оцінки ефективності інвестицій відповідає це твердження: “оцінювання річного економічного ефекту, який розуміють як постійні за величиною і регулярно отримувані надходження, котрі, продисконтовані на поточний момент часу, дають ефект, що дорівнює величині інтегрального економічного ефекту від проекту”:

- 1) метод визначення чистого дисконтованого доходу;
- 2) метод ануїтету;
- 3) індекс дохідності;
- 4) внутрішня норма дохідності.

49. Співвідношення використання власних та запозичених коштів, при якому забезпечується найбільша ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства – це:

- 1) оптимальна структура капіталу;
- 2) найвища прибутковість підприємства;
- 3) ліквідність капіталу;
- 4) коефіцієнт автономії.

50. Політична влада – це:

- 1) завжди відносини не менше як двох сторін, які передбачають можливість для однієї сторони давати розпорядження іншій стороні за умови, що той, хто дістав таке розпорядження, повинен його виконати;
- 2) державна організація політичного життя, що здійснюється за допомогою спеціального ієрархічно та територіально організованого апарату, легітимного використання примусу та права видавати нормативні акти, обов'язкові для всього населення;
- 3) здатність суспільних груп чи індивідів впроваджувати у життя рішення, що виражають їхню волю і визначально впливають на діяльність, на поведінку людей та їх об'єднань, за допомогою волі, авторитету, права, насильства;
- 4) влада, яка поширюється лише на певну частину території держави і значною мірою здійснюється на громадських засадах.