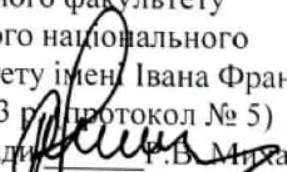


Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

**ПРОГРАМА**  
вступного іспиту із спеціальності  
для вступників до аспірантури у 2023–2024 н.р.  
(галузь знань 07 – “Управління та адміністрування”  
спеціальність 073 «Менеджмент»)

Затверджено  
на засіданні Вченої ради  
економічного факультету  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
29.06.2023 р. (протокол № 5)  
Голова ради  Ф.В. Михайлишин



Львів-2023

## **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. Функції 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: цілевизначення, 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.

Загальна характеристика моделі сучасного 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**

#### **Основна література:**

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Кондор, 2004.
3. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник / Р. Гріфін., В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 642 с.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
6. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. - К.: Знання, 2008.
7. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.
8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. -384 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса, Астропринт, 2015. – 392 с.
10. Менеджмент : навч. посіб. / А. Г. Гончарук, І. М. Агєєва, О. В. Тарасова, Н. М. Корсікова, Т. І. Миرونюк; ред.: А. Г. Гончарук; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О. : Фенікс, 2012. - 296 с.
11. 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.

12. Менеджмент : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін; Нац. акад. упр. - К., 2011. - 656 с.
13. 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.
14. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. -К. : Атіка, 2007. - 564 с.
15. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
16. Основы менеджменту : навч. посіб. для студ. ВНЗ III - IV рівнів акредитації / К. В. Білецька; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк, 2013. - 226 с.

### **Додаткова література:**

1. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
2. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
3. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.
4. 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.
5. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
6. Хміль Ф. І. Основы менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
7. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. - К.: Кондор, 2005.
8. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
9. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с.
10. Яцура В. В. Менеджмент. Навчальний посібник / В. В. Яцура, О. П. Жук. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2008. – 444 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 (стили 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 організаційною 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 стратегіями», 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. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник. / Гріфін Р., Яцура В; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

3. Данченко О.Б. Сучасна методологія управління змінами в проектах. / О.Б. Данченко, С.Л. Михайлюта // Вісник ЧДТУ. – 2008. – №3. – С. 130-132.
4. Дафт Ричард. Менеджмент / Ричар Дафт. – СПб: Питер, 2009. – с. 800.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 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 / 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.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Підручник / О.Л. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
8. 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.
9. Портер М. Стратегія конкуренції. / Пер. з англ.: А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997, 1998. – 390 с.
10. 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.
11. 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.
12. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - К: Фирма „БУРУНиК”, 2013. – 264 с.
13. Тюріна Н. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І.В. Грабовська. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
14. 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. Соболев, 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. 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.
6. Кучеренко В.Р. Управління діловими проектами: Навч. посібник / В.Р. Кучеренко, О.С. Маркітян. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 280 с
7. Лудченко Я.О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів: Навч. посіб. - К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004.- 208 с.
8. 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.

9. Пан Л.В. Управління проектами: Навч.-метод. забезп. курсу.- К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004.- 139 с.
10. Петренко Н.О. Управління проектами [текст]: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
11. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посіб. для самос. вивч. дисц. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко. - К.: КНЕУ, 2001.
12. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів.- Тернопіль: Економічна думка, 2002.- 96 с.
13. 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.
14. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
15. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. — 164 с.
16. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
17. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. — 366 с.
18. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
19. Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
20. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с.
21. Петрович Й.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія / Й.М. Петрович, О.В. Кривешко, І.О. Ступак. - Львів: Видавництво Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2012. - 228 с.
22. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
23. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент (практикум) : навч. посіб. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.
24. Шершньова З.С. Стратегічне управління : підручник / З.С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.

## **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 державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР.
7. Закон України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10 грудня 1997 р. № 710/97-ВР.
8. 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.
9. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках : [навч. посіб.] / О. Б. Денис. – К. : УБС НБУ, 2007. – 463 с.
10. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 180 с.
11. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
12. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
13. Козаченко Г. В. Корпоративне управління : підручник [для вузів] / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
14. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.

15. Орлова Н. С. Корпоративне управління (у схемах і таблицях) : [навч. посіб.] / Н. С. Орлова. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 209 с.
16. Суторміна В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій : підручник / В. М. Суторміна. – К. : КНЕУ, 2004. – 566 с.
17. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Г. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМГ, 2005. – 243 с.
18. 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.
19. 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 домінуючих 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 домінуючих 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 збалансованістю 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 і 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. Метод дослідження можливостей ефективного розміщення передбачуваної 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 позикою, 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-XII 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. Податковий кодекс : Закон України №2856-VI від 23.12.2010 / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Баліцька В.В. Капітал підприємств України; тенденції, пріоритети В.В. Баліцька. – К. : Інститут економіки та прогнозування, 2007.
6. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти / Г.В. Блакита. – К. : КНТЕУ. 2010.

7. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. -К. : КНТЕУ, 2006.
8. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / І.О.Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
9. Кундицький О.О. Фінансовий менеджмент / О.О. Кундицький – Львів: «Новий Світ – 2000» – 288 с.
10. Кундицький О.О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва. – Львів: «Тріада плюс», 2011. – 552с.
11. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
12. Рясних Є.С. Основи фінансового менеджменту. Навчальний посібник. К: Скарби, 2003. – 238 с.
13. Фінанси підприємств: Підручник для вузів/ П.А. Лайко, М.В. Мних. – К.: Знання Укр., 2004. – 428 с. – Бібліогр.: с. 423-427.
14. Фінансовий менеджмент/ За ред. Кірейцева Г.Г. Навчальний посібник. Видання третє перероблене та доповнене. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 531 с.
15. Кундицький О.О. Фінансовий менеджмент / О.О. Кундицький – Львів: «Новий Світ – 2000» – 288 с.
16. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / [Скаска О.І., Виклюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.]. – Львів: Растр-7, 2018. – 414 с.
17. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.] . – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с.

#### **Додаткова література:**

1. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / І.Г. Ганечко, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 244 с.
2. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ за ред.. В.М. Бороноса. – Суми. Вид-во СумДУ. – 2012. – 539с.
3. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної – Одеса: Атлант, 2016 – 313 с.
4. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" / І.А. Бігдан, Л.І. Лачкова, В.М. Лачкова та ін. – Харків: ХДУХТ, 2017. – 202с.
5. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / О.М. Антонова, В.В. Жебка, А.В. Кривуца – К.: Видавництво «Логос», 2012. – 316 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.] – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
7. Фінансовий менеджмент: підручник / Даниленко А.С., Варченко О.М., Ціхановська В.М. – К: «Хай-Тек Прес», 2013. – 688 с.
8. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько. – К.: Знання, 2013. – 375с.

9. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І.О. Школьник. – К.: Ліра, 2015. – 301с.

10. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

### **ПИТАННЯ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ВСТУПНИЙ ІСПИТ ДО АСПІРАНТУРИ**

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. Особливості становлення і розвитку консалтаційного бізнесу в Україні. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу.
60. Зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм. Етапи консалтаційного процесу.

## **ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ВИНЕСЕНО НА ВСТУПНИЙ ІСПИТ ДО АСПРАНТУРИ**

### **1. У вузькому розумінні категорію «менеджмент» можна визначити як:**

- 1) особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану масу людей в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну силу
- 2) процес ухвалення та реалізації управлінських рішень, який охоплює чотири головні функції (планування та ухвалення рішень, організування, лідерство й мотивація, контролювання)
- 3) раціональний спосіб управління організаціями, орієнтований на кінцеві результати
- 4) створення ефективної структури організації, яка забезпечує стабільність і регламентованість у діяльності організації

### **2. Стратегічні цілі організації – це:**

- 1) цілі, які передбачають дії для досягнення стратегічних завдань
- 2) цілі, які пов'язані з короткотерміновими завданнями, що потрібні для виконання

тактичних дій

- 3) цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях
- 4) немає правильної відповіді.

**3. Сукупність процесів з розробки чи визначення стратегії організації – це:**

- 1) стратегічне забезпечення
  - 2) формулювання стратегії
  - 3) стратегічне планування
- стратегічний менеджмент

**4. В якому з розділів матриці SWOT–аналізу формуються завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації:**

- 1) поле «сильні сторони і можливості»
- 2) поле «сильні сторони і загрози»
- 3) поле «слабкість і загрози»
- 4) поле «слабкість і можливості»

**5. Яке означення найповніше розкриває суть оперативного планування:**

- 1) різновидом стратегічного планування
- 2) різновидом операційної діяльності
- 3) різновидом поточного планування
- 4) різновидом управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, що формуються у розвиток поточних планів

**6. Програмовані рішення – це:**

- 1) рішення, які є порівняно неструктурованими, і, крім того, трапляються зрідка
- 2) рішення, які передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу
- 3) рішення, які приймаються на термін до 1 року
- 4) рішення, які приймаються на термін до 5 років

**7. До методів реалізації рішення належить:**

- 1) дерево рішень, факторний аналіз
- 2) дерево рішень, теорія ігор, мережний графік
- 3) теорія ігор, факторний аналіз
- 4) мережний графік, факторний аналіз

**8. Організаційна структура управління визначається:**

- 1) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління
- 2) складом ланок управління організацією
- 3) складом і супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією
- 4) складом підрозділів організації

**9. Що створює делегування лінійних повноважень в організації?**

- 1) виробничі підрозділи
- 2) ієрархію рівнів управління
- 3) ланки управління
- 4) підсистеми управління

**10. Які різновиди дивізіональних організаційних структур Ви знаєте?**

- 1) лінійно-функціональна структура
- 2) регіональна структура
- 3) з обмеженим функціоналізмом
- 4) функціональна структура

**11. Згідно з моделлю Грейнера існують такі спроби розподілу влади між різними рівнями організації у разі здійснення організаційних змін:**

- 1) поділ повноважень, односторонні дії, делегування повноважень
- 2) розробка нових управлінських рішень, відкрите обговорення ідей
- 3) делегування повноважень
- 4) діагностика проблем, мотивування, переорієнтація на внутрішні проблеми

**12. Під стратегічними цілями розуміють:**

- 1) фундаментальні, унікальні завдання, які започатковують відмінний від інших організацій тип бізнесу
- 2) цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях
- 3) цілі, що ставляться середньою ланкою менеджменту організації
- 4) цілі, що пов'язані з короткотерміновими завданнями

**13. Емоційний компонент – це:**

- 1) відображає відчуття та емоції індивіда стосовно ситуації
- 2) результатом знань індивіда про ситуацію
- 3) визначає, як індивід поводитиметься у конкретній ситуації
- 4) сукупність процесів, завдяки яким особа усвідомлює й інтерпретує інформацію про середовище

**14. Локус контролю буває:**

- 1) зовнішній і внутрішній
- 2) загальний і частковий
- 3) галузевий і міжгалузевий
- 4) індивідуальний і загальний

**15. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:**

- 1) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації
- 2) процес створення структури управління організацією
- 3) процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації
- 4) перевірка будь-якої діяльності, параметрів, показників на відповідність їх встановленим завданням чи стандартизованим вимогам

**16. Перепідготовка працівників передбачає:**

- 1) професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівником
- 2) здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві
- 3) навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень
- 4) це професійна адаптація працівників до нової посади

**17. До процесуальних теорій не відносять:**

- 1) теорію очікувань В. Врума
- 2) теорію ЖВЗ К. Альдерфера
- 3) теорію Л. Портера – Е. Лоулера
- 4) теорію справедливості Дж. Адамса

SEG01387,7,0,1,0,2

**18. Що не належить до неекономічних факторів мотивації:**

- 1) додаткова заробітна плата
- 2) особистісне визнання
- 3) публічне визнання
- 4) можливість консультування

**19. Виділяють такі стратегії диверсифікації:**

- 1) стратегія повної та часткової диверсифікації
- 2) стратегія пов'язаної та непов'язаної диверсифікації
- 3) стратегія загальної та окремої диверсифікації
- 4) стратегія корпоративної та видової диверсифікації

**20. Вплив – це:**

- 1) можливість впливати на поведінку інших людей
- 2) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої
- 3) здатність чинити вплив на окремі особи, групи, в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації
- 4) формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих

**21. Референтна (еталонна) влада – це:**

- 1) влада надана референтом
- 2) ототожнення, наслідування лояльності, харизми
- 3) влада створювати референтів
- 4) влада давати винагороди референтам

**22. Формальні групи виникають у результаті:**

- 1) вертикального поділу праці
- 2) аналізу зовнішнього середовища
- 3) спільного проведення вільного часу людьми
- 4) особистих інтересів

**23. Конфлікт – це:**

- 1) ситуація що сприяє розвитку організації і інноваціям, згуртуванню колективу
- 2) суперечності між двома або більше особами, групами, організаціями
- 3) між групові взаємовідносини між групами-конкурентами
- 4) наявність спільної думки щодо наявної проблеми

**24. Комунікативність інформації – це:**

- 1) властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована
- 2) відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам
- 3) освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати
- 4) стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти)

**25. Фінансовий контроль – це:**

- 1) контроль, який стосується фінансових ресурсів організації;
- 2) контроль, в межах якого виконавці самі стежать за своєю працею та її результатами і вносять у міру необхідності корективи у власну діяльність;
- 3) контроль, який охоплює процеси, які організація використовує для трансформації ресурсів у продукцію або послуги;
- 4) контроль, який проводиться у процесі здійснення фінансових і виконання господарських операцій

## ПРИКЛАД СИТУАЦІЙНОГО ЗАВДАННЯ

На основі даних про внутрішнє і зовнішнє середовище ПрАТ “Молочник”, які згруповані і представлені нижче у вигляді SWOT-матриці, сформулюйте стратегію розвитку цього підприємства, розраховану на 5 років.

**SWOT-матриця діяльності ПАТ “Молочник”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатня сировинна база</li> <li>- невисока собівартість продукції</li> <li>- досвідчений персонал</li> <li>- значна відносна частка ринку</li> <li>- великий асортимент продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока зношеність основних виробничих фондів</li> <li>- неефективне використання ресурсів підприємства</li> <li>- низька фондоозброєність,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільне фінансове становище</li> <li>- готовність керівництва до ризику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>переважання ручної праці</li> <li>- відсутність структурних підрозділів із маркетингу</li> <li>- наявність нерентабельних видів діяльності</li> <li>- непропорційне зростання власного та залученого капіталу</li> <li>- низький ступінь готовності працівників до змін</li> <li>- непорозуміння членів колективу між собою</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринків збуту продукції</li> <li>- нарощування товарообороту</li> <li>- економія на масштабах виробництва</li> <li>- нарощування основного та оборотного капіталу</li> <li>- зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників</li> <li>- підвищення рівня професійності кадрів</li> <li>- розширення асортименту продукції</li> <li>- створення дилерської мережі</li> <li>- збільшення прибутковості діяльності</li> <li>- проведення модернізації технологічного устаткування</li> <li>- створення організаційної культури на підприємстві</li> <li>- експорт продукції в країни близького зарубіжжя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення рівня конкуренції в галузі</li> <li>- технологічне відставання</li> <li>- невдала інвестиційна політика</li> <li>- зниження рівня кваліфікації кадрового складу</li> </ul>