

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

ПРОГРАМА
атестаційного іспиту зі спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Освітній ступінь магістр

2017 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО: Харківським державним університетом
харчування та торгівлі

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна,
д-р екон. наук, проф. А. П. Грінько,
канд. екон. наук, проф. Л. Д. Забродська,
канд. екон. наук, доц. Л. І. Безгінова,
канд. екон. наук, доц. О. П. Ткаченко,
канд. екон. наук, доц. С. С. Ткачова,
канд. екон. наук, доц. О. Є. Чатченко

Схвалено методичною комісією вищого навчального закладу за напрямом
підготовки (спеціальністю) 073 «Менеджмент»

Протокол від «23» березня 2017 року № 7

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Програми дисциплін.....	5
1. Менеджмент організацій: в аспекті моделювання управлінських процесів.....	5
Список рекомендованих джерел.....	7
2. Система прикладних методів менеджменту торгівлі та ресторанного господарства.....	9
Список рекомендованих джерел.....	11
3. Управління змінами	13
Список рекомендованих джерел.....	17
4. Публічне адміністрування.....	19
Список рекомендованих джерел.....	23
5. Інвестиційний менеджмент.....	25
Список рекомендованих джерел.....	30
6. Фінансовий менеджмент	32
Список рекомендованих джерел.....	38
7. Антикризовий менеджмент	41
Список рекомендованих джерел.....	42
8. Корпоративне управління	46
Список рекомендованих джерел.....	47
9. Управління проектами	49
Список рекомендованих джерел.....	52

ВСТУП

Атестаційний іспит за освітнім ступенем «магістр» 073 «Менеджмент» за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування» проводиться по закінченню теоретичної підготовки майбутнього фахівця в другому семестрі (денна та заочна форми навчання).

До атестаційного іспиту допускаються студенти, які склали всі поточні іспити та заліки, успішно захистили курсові роботи, що передбачені навчальним планом та не мають академічних заборгованостей.

Атестаційний іспит проводиться в письмовій формі. Відповідно до прийнятої форми атестаційного іспиту студент надає відповіді на комплексні кваліфікаційні завдання, які розроблені кафедрою менеджменту організації. Ці завдання складаються з теоретичних запитань у формі тестів і практичної частини, яка являє собою комплекс проблемно-розрахункових завдань, що потребують розв'язання. Для виконання практичної частини екзаменаційного білету студенту необхідно використовувати не тільки теоретичні знання, а й усі набуті в процесі навчання практичні навички з управлінської діяльності підприємств і організацій, обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Програму державного іспиту з професійно-орієнтованих дисциплін складають теоретичні запитання з таких дисциплін: «Менеджмент організацій», «Менеджмент торгівлі та ресторанного господарства», «Управління змінами», «Публічне адміністрування», «Інвестиційний менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Антикризовий менеджмент», «Корпоративне управління», «Управління проектами».

Програму атестаційного іспиту підготовлено для студентів, що набувають освіту за освітнім ступенем «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» за спеціалізацією «Менеджмент організацій і адміністрування» з метою їх ознайомлення з переліком теоретичних запитань, що виносяться на іспит з професійно-орієнтованих дисциплін та надання допомоги під час самостійної підготовки до такої форми державної атестації.

ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН

1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ: В АСПЕКТІ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Тема 1.1. Системна модель менеджменту організації

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

Організація як складна система та об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

Характеристика основних підсистем організації. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості організації. Досягнення синергизму в менеджменті організації.

Тема 1.2. Еволюція організації

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Тема 1.3. Організаційний механізм менеджменту організації

«Жорсткий» та «м'який» системні підходи до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення рівня централізації менеджменту.

Тема 1.4. Організаційний інжиніринг

Елементи організаційно-управлінського аналізу.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.

Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження кількості погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Тема 1.5. Організаційний дизайн

Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.

Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

Тема 1.6. Управлінські моделі

Елементи менеджменту організації.

Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей.

Комбінація управлінських моделей.

Тема 1.7. Керівництво в організації

Завдання менеджера щодо керівництва в організації.

Керівництво спільною діяльністю.

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і

форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

Тема 1.8. Ризикозахищеність організації

Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику.

Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.

Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.

Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.

Критерії ризикозахищеності організації.

Тема 1.9. Управління результативністю менеджменту організації

Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Сфери обмеження розвитку організації.

Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

Список рекомендованих джерел

1. Корнелиус Неларин. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика : пер. с англ. / Корнелиус Неларин. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. под. науч. ред С. Г. Жильцова. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.
3. Международный менеджмент : учебник для вузов / под

ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – СПб. : Питер, 2007. – 624 с.

4. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009. – 398 с.

5. Менеджмент, ориентированный на рынок / перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 524 с.

7. Мальська М. П. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ) : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : ЦУЛ, 2013. – 290 с.

8. Мунін Г. Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін. – М. : Кондор, 2008. – 245 с.

9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2013. – 376 с.

10. Пічугіна Т. С. Менеджмент організації : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 228 с.

11. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 215 с.

12. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.

13. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

14. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 536 с.

15. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.

16. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новікова та ін. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.

Інформаційні ресурси

17. Архів журналу «Менеджер по персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smanagement.ru>

18. Архів журналу «Персонал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua>

19. Архів журналу «Обучение персонала» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrmmagazine.com.ua>

20. Архів журналу «Управление компанией» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.web-standart.net>

21. Архів журналу «Менеджмент в России и за рубежом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mevriz.ru/annotations>

2. СИСТЕМА ПРИКЛАДНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГІВЛІ ТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Тема 2.1. Система менеджменту підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Сутність і основні принципи менеджменту ресторанного господарства та торгівлі. Мета і завдання менеджменту ресторанного господарства та торгівлі. Основні функції менеджменту ресторанного господарства та торгівлі. Механізм менеджменту ресторанного господарства та торгівлі. Об'єкти, предмети та суб'єкти управління ресторанному господарстві та торгівлі. Характеристика продуктів діяльності у ресторанному господарстві та торгівлі. Механізм дії підприємств ресторанного господарства та торгівлі в ринкових умовах господарювання. Державне регулювання ресторанного господарства та торгівлі.

Тема 2.2. Управління організаційно-обслуговуючою системою на підприємствах торгівлі та ресторанного господарства

Організаційно-обслуговуюча система підприємства ресторанного господарства / торгівлі: поняття та структура. Системний та маркетинговий підходи до менеджменту обслуговування у підприємствах ресторанного господарства та торгівлі. Управління якістю обслуговування у підприємствах ресторанного господарства та торгівлі. Збутова діяльність підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Дослідження організаційно-обслуговуючої системи як складова процесу їх моделювання та удосконалення. Моделювання організаційно-обслуговуючої системи у підприємствах ресторанного господарства та торгівлі з методом самообслуговування. Моделювання організаційно-обслуговуючої системи у підприємствах ресторанного господарства з методом обслуговування офіціантами.

Тема 2.3. Менеджмент виробничої системи підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Виробництво (технологічні процеси) у підприємствах ресторанного господарства та торгівлі з позиції системного підходу. Управління виробництвом/операціями у підприємствах ресторанного господарства та торгівлі. Класифікація і характеристика виробничих/операційних процесів підприємств ресторанного господарства та торгівлі та їх вплив на вибір типу виробництва/операцій. Дослідження та оцінка організації виробничого (технологічного) процесу та організаційно-технічного рівня підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Моделювання виробничих/операційних процесів з використанням методу сітьового планування і управління. Планування асортименту та обсягу випуску продукції у підприємстві

ресторанного господарства. Методи розробки асортиментної політики торговельного підприємства.

Тема 2.4. Менеджмент системи забезпечення підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Загальна характеристика забезпечуючої системи підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Інформаційне забезпечення підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Суть функції, значення, складові ефективного управління матеріальними запасами. Моделі економічного обсягу замовлення товару в підприємствах торгівлі. Моделювання забезпечуючої системи в підприємствах ресторанного господарства та торгівлі.

Тема 2.5. Проектування діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Розподіл праці в підприємстві ресторанного господарства та торгівлі. Основні принципи проектування роботи в підприємствах ресторанного господарства та торгівлі. Основні етапи проектування і виконання роботи та її функціональний аналіз в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. Характеристика сприйняття змісту роботи та його вимірювання в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. Моделі проектування роботи в підприємстві торгівлі / ресторанного господарства. Ситуаційні фактори впливу на проектування підприємства ресторанного господарства та торгівлі. Спеціалізація та групування робіт у підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. Координація діяльності в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства.

Тема 2.6. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Конкуренція в ресторанному господарстві та торгівлі: склад, форми, особливості конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства та торгівлі: сутність та послідовність оцінки. Стратегічний потенціал підприємств ресторанного господарства та торгівлі та його конкурентний статус. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг у ресторанному господарстві та торгівлі. Стандартизація та сертифікація в системі ресторанного господарства.

Тема 2.7. Управління стратегічним розвитком підприємств торгівлі та ресторанного господарства

Стратегії підприємств ресторанного господарства та торгівлі: сутність та класифікація. Складові стратегії підприємства ресторанного господарства та торгівлі, їх характеристика. Процес розробки стратегії підприємства ресторанного господарства та торгівлі. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Розробка альтернативних стратегій та їх аналіз. Характеристика стратегій підприємств ресторанного господарства та торгівлі. Методи та моделі розробки стратегії підприємства ресторанного господарства та торгівлі. Вибір стратегії підприємства та розробка заходів щодо її реалізації.

Тема 2.8. Управління інноваціями в торгівлі та ресторанному господарстві

Інноваційний розвиток торгівлі та ресторанного господарства в Україні. Інноваційний менеджмент в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. Інновації в підсистемах планування та контролю, переробки, забезпечення в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. Особливості управління інноваційними проектами в торгівлі та ресторанному господарстві. Стратегічне управління інноваціями в підприємствах торгівлі та ресторанного господарства.

2.9. Управління мережами в торгівлі та ресторанному господарстві

Становлення та розвиток ресторанних і торговельних мереж в Україні. Види ресторанних і торговельних мереж, специфічні особливості їх функціонування. Особливості менеджменту ресторанних та торговельних мереж. Автоматизовані системи управління ресторанними та торговельними мережами. Приклади успішної діяльності ресторанних та торговельних мереж в Україні та в світі. Соціальна відповідальність ресторанного та торговельного бізнесу.

Список рекомендованих джерел

1. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб и доп. – К. : Эльга: Ника-центр, 2004. – 328 с.
2. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голошубова. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К. : КНТЕУ, 2012. – 680 с.
3. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / [А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова та ін.] ; за ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

4. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник : для вищ. навч. закл. / [Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашкова та ін.] ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : КНТЕУ, 2008. – 374 с.

5. П'ятницька Г. Т. Менеджмент громадського харчування : підруч. для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2001. – 655 с.

6. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

7. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ярков, Ф. Л. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2010. – 352 с.

8. Ткачова С. С. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посібник / С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 190 с.

9. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, Л. Д. Льовшина, О. В. Новіковата ін. – Х. : Світ книг, 2015. – 486 с.

Інформаційні ресурси

10. Офіційний сайт Держстандарту України: законодавча база, стандартизація, сертифікація, метрологія, посилання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dstu.gov.ua>

11. Урядовий портал : Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>

12. Пошуковий сайт закладів ресторанного господарства та торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.Мени.ru

13. Інформація про заклади ресторанного господарства та торгівлі при готелях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hotellybid.com.ua/restaur>

14. Інформація про заклади ресторанного господарства та розвиток мережі ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://afisha.birmir.net>

15. Сайт про рітейл та роздрібні мережі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allretail.ua/>

16. Новини роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua-retail.com/>

17. Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ua-region.com.ua/kved/Trd.51>

3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 3.1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і 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 3.2. Види змін

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) 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.

Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

Тема 3.3. 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 і 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. Мітчелла, Р. Хауса, Врума/Джаго).

Тема 3.4. Моделі управління змінами

Моделі змін 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 системи.

Моделі організаційних змін: 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). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

Тема 3.5. 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 3.6. Механізм реалізації змін. Контроль

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

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 3.7. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і 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 (інформування і спілкування, участь і залученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

Тема 3.8. 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. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами.

Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ.

Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

Тема 3.9. Організаційний розвиток

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

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.

Тема 3.10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

Основні етапи реінжиніринга бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема 3.11. Зміни у стратегії підприємства

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. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

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 зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

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

Список рекомендованих джерел

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Адизес И. К. Управление изменениями : [пер. с англ.] / И. К. Адизес. – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
3. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
4. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Бохенко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm
5. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
7. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
8. Грин М. Управление изменениями : [пер. с англ.] / М. Грин. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
9. Дак Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
10. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
11. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. – 80 с.
12. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
13. Корн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] / Д. С. Корн. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.

14. Кужева С. Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] / С. Н. Кужева. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/809453/>
15. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д. : Феникс, 2014. – 190 с.
16. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
17. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х. К. Рамперсад. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
18. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2009. – 333 с.
19. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.
20. Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием : управление изменениями : учеб. пособ. / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЗТ, 2005. – 203 с.
21. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.
22. Управление изменениями: обновление вместо трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/>
23. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
24. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.

Інформаційні ресурси

1. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua
2. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.liga.net
3. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua
4. Налоги и бухгалтерский учет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : basa.tav.kharkov.ua
5. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix.cqi/pravo.html
6. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ukrpravo.com

4. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Тема 4.1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування

Основні підходи до розуміння публічного адміністрування та його еволюція. Предметна область публічного адміністрування. Методологічна основа. Співвідношення управління та адміністрування. Публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.

Тема 4.2. Основні теорії управління суспільством

Джерела ідей управління суспільством і країною. Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною.

Основні теорії та школи управління суспільством і країною другої половини ХХ століття. Японський варіант людських відносин. Соціально-інженерний та гуманітарний підходи. Концепція раціонального вибору та «новий менеджеризм». Публічне управління в контексті неокласичної теорії.

Тема 4.3. Публічна сфера – єдність економічної, соціальної та політичної сфер

Взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології. Співвідношення економіки та політичної економії. Особливості поведінки людей в економічній та політичній сферах. Соціальна сфера: публічне адміністрування та людина; публічне адміністрування та колектив; публічне адміністрування та суспільство. Дія ринкових принципів у політичній сфері. Публічна сфера і публічна політика.

Тема 4.4. Громадянське суспільство як суб'єкт формування цілей публічного адміністрування

Основні етапи формування та еволюції громадянського суспільства. Сутнісні характеристики громадянського суспільства. Місце і роль громадських організацій у публічному адмініструванні. Громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин. Автономність і органічна єдність громадянського суспільства та держави.

Тема 4.5. Публічне адміністрування та влада

Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування. Влада як основний засіб публічного адміністрування. Механізм взаємодії влади та

публічного адміністрування. Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади. Лобізм.

Тема 4.6. Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада

Поняття муніципальної публічної влади і місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування – демократична основа управління в державі. Основні фактори формування місцевого самоврядування. Роль місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади та публічного адміністрування.

Сфери управління та компетенції місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування.

Інститути безпосередньої демократії в місцевому самоврядуванні. Вибори органів місцевого самоврядування. Місцевий референдум. Загальні збори громадян. Органи самоорганізації населення.

Тема 4.7. Закони та принципи публічного адміністрування

Управління суспільством – головне призначення публічного адміністрування.

Загальний закон соціального управління – залежність управляючого впливу від стану системи та зовнішньої середовища. Закон необхідності посилення регулювання та управління суспільними процесами. Закон розмежування центрів влади та управління. Закон централізації та децентралізації влади. Закон системності організації та саморозвитку системи публічного адміністрування.

Загальносистемні методологічні принципи публічного адміністрування. Принципи, що регулюють адміністрування як соціально-політичний, соціально-економічний та соціально-культурний процеси. Застосування принципів публічного адміністрування.

Тема 4.8. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень

Управління як визначальна функція публічного адміністрування. Управлінське рішення як наукова категорія. Пріоритетність політичного вибору цінностей та цілей.

Визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень. Роль конкуренції у процесі прийняття рішень. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень. Послідовність етапів прийняття рішень. Динаміка виконання рішень.

Тема 4.9. Цінності та «дерево цілей» публічного адміністрування

Цінності та цілі суспільства і держави. Формування «дерева» цілей. Юридичне забезпечення цілей публічного адміністрування.

Фактори, що визначають складність інституту публічного адміністрування. Нові тенденції в системі публічного адміністрування.

Тема 4.10. Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування

Структура механізму та органів публічного адміністрування. Типологізація органів публічного адміністрування. Принципи організації діяльності органів публічного адміністрування. Територіально-адміністративний аспект публічного адміністрування.

Проблеми вибору найкращої форми правління.

Методи публічного адміністрування. Застосування демократичних методів. Стиль публічного адміністрування.

Тема 4.11. Бюрократія в системі публічного адміністрування

Бюрократія як наукова категорія. Теорія бюрократії М. Вебера. Сучасні підходи в оцінці бюрократії. Основні ознаки та атрибути бюрократії. Політизація вищого чиновництва.

Публічна служба.

Тема 4.12. Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування

Поняття корупції та корупційних дій. Нормативно-правова база антикорупційної діяльності. Зони «підвищеного» ризику проявів корупції.

Чинники запобігання проявам корупції: політичний, нормативно-правовий чинник, організаційний, економічний, кадровий, морально-психологічний.

Тема 4.13. Результативність та ефективність публічного адміністрування

Поняття результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори результативності та ефективності публічного адміністрування.

Вимір продуктивності, результативності та ефективності публічного адміністрування. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування.

Фактори підвищення ефективності публічного адміністрування. Контрактна система та неокорпоративізм.

Тема 4.14. Основні засади публічного адміністрування в соціальній сфері

Формування підходів до соціальної політики. Держава як гарант соціальної спрямованості ринкової економіки. Публічне адміністрування в забезпеченні населення суспільними благами.

Основні види соціальної допомоги держави. Зростання ролі позаекономічних факторів.

Публічне адміністрування в сфері науки, культури та мистецтва. Забезпечення державою соціальної безпеки людини, громадянина та населення. Забезпечення державою безпеки прав і інтересів споживачів.

Принципи оцінки ефективності реалізації соціальної політики.

Тема 4.15. Публічне адміністрування та економіка

Основні напрями формування та розвитку сучасної економічної системи. Основні ознаки ринкової соціально орієнтованої економіки. Від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки. Основні характеристики сучасної економічної системи.

Основні напрями державного регулювання економікою. Керуюча система в період криз і спадів.

Тема 4.16. Найважливіші функції публічного адміністрування у сфері економіки

Загальна характеристика взаємовідносин суспільства та економіки. Етапи формування та еволюції публічного адміністрування в сфері економіки.

Держава як гарант забезпечення умов для підприємницької діяльності. Нові тенденції у взаємовідносинах суспільства та бізнесу.

Управління власністю в умовах демократичної, правової держави. Законодавче та нормативно-правове забезпечення конкурентного середовища.

Антимонопольна діяльність. Забезпечення цивілізованих засад конкуренції.

Механізми взаємодії суспільства та економіки.

Тема 4.17. Корпоративна влада та публічне адміністрування в добровільних об'єднаннях

Поняття та види добровільних об'єднань. Загальні принципи управління в добровільних об'єднаннях. Управління в громадських об'єднаннях. Управління в суспільно-господарських об'єднаннях. Управління в господарських товариствах, що мають на меті отримання прибутку. Управління в релігійних об'єднаннях.

Тема 4.18. Відповідальність у публічному адмініструванні

Правопорушення та відповідальність. Відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, установ і організацій, посадових осіб за правопорушення у сфері публічного адміністрування.

Відповідальність недержавних організацій, органів і осіб, які не знаходяться на державній службі чи службі в органах місцевого самоврядування, за правопорушення у сфері публічного адміністрування.

Правопорушення та відповідальність при здійсненні міжнародної публічної діяльності.

Список рекомендованих джерел

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30, ст. 141. – Режим доступу : zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
2. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV // Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с. – (Бібліотека офіційних видань).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 24, ст. 170. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр
4. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 40, ст. 290. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/96-15
5. Про державну службу : Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 4, ст. 43. – Режим доступу : zib.com.ua/ua/print/120374-zakon_ukraini_pro_derzhavnu_sluzhbu_2016_tekst.html
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С. 409.
7. Про джерела фінансування органів державної влади : Закон України від 20.06.1999 р. №783-XIV // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 165.
8. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – С. 256.
9. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – С. 650.
10. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV // Офіційний вісник України. – 1999. – № 18. – С. 190.
11. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 2-е изд., доп. – М. : Омега-Л, 2004. – 584 с.
12. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – К. :

Вид-во УАДУ, 2000.

13. Василенко И. А. Государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.

14. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 582 с.

15. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібник / В. Я. Малиновський. – Луцьк, 2000. – 558 с.

16. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 208 с.

17. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт. ; відп. ред. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

18. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.

19. Чиркин В. Е. Публичное управление : учебник / В. Е. Чиркин. – М. : Юристъ, 2004. – 475 с.

Інформаційні ресурси

31. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

32. Офіційний сайт Кабінету Міністрів Україн. [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.kmu.gov.ua

33. Офіційний сайт Міністерства економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.me.gov.ua

34. Офіційний сайт державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

35. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua

36. Право. Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html

37. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrpravo.cjm/

5. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 5.1. Сутність, мета та функції інвестиційного менеджменту

Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства. Роль інвестицій у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості. Поняття валових та чистих інвестицій. Класифікація інвестицій підприємств а за об'єктами інвестування, характером участі у цьому процесі, періодом інвестування та іншими ознаками. Сучасні форми державного регулювання інвестиційної діяльності підприємств в Україні. Суб'єкти інвестування, їх основні типи.

Поняття інвестиційного менеджменту як професійної діяльності і наукового напрямку. Зв'язок теорії інвестиційного менеджменту з теорією загального менеджменту підприємства.

Основна мета інвестиційного менеджменту, її підпорядкованість стратегії економічного розвитку підприємства.

Основні завдання інвестиційного менеджменту: забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за рахунок ефективної інвестиційної діяльності, максимізації доходів (чистого грошового потоку), мінімізації інвестиційних ризиків підприємства; забезпечення проектних параметрів реалізації інвестиційних програм тощо.

Основні функції інвестиційного менеджменту: розробка стратегічних напрямів інвестиційної діяльності підприємства, стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства на основі дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку; обґрунтування окремих проектів реального інвестування підприємства та їх оцінка; відбір ефективних фінансових інструментів на основі оцінки їх інвестиційної привабливості; формування інвестиційного портфеля підприємства та його оцінка; поточне планування та оперативне управління реалізацією інвестиційних програм і окремих проектів тощо.

Тема 5.2. Методологічні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту

Концепція оцінки вартості грошей у часі при здійсненні інвестиційної діяльності підприємства. Методичний інструментарій визначення майбутньої і теперішньої вартості чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності.

Інфляція та її вплив на результати інвестиційної діяльності. Номінальна та реальна вартість чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності. Урахування фактору інфляції при формуванні необхідного рівня доходності інвестицій. Інфляційна премія та методи її розрахунку.

Поняття інвестиційних ризиків. Класифікація інвестиційних ризиків за

окремими ознаками. Поняття систематичного та несистематичного інвестиційних ризиків. Методичний інструментарій кількісної оцінки рівня інвестиційних ризиків. Премія за ризик та методи її розрахунку. Модель оцінки капітальних активів, основні допущення щодо її використання. Лінія надійності інвестиційного ринку, методи оцінки необхідного рівня доходності інструмента інвестування, виходячи з рівня систематичного ризику.

Поняття ліквідності інвестицій. Класифікація інвестицій підприємства за рівнем ліквідності. Методичний інструментарій оцінки рівня ліквідності інвестицій. Премія за ліквідність інвестицій та методи її розрахунку.

Тема 5.3. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку

Поняття інвестиційного ринку. Класифікація видів та сегментів інвестиційного ринку. Характеристика окремих видів та сегментів інвестиційного ринку України на сучасному етапі.

Методи поточного спостереження кон'юнктури інвестиційного ринку. Поняття моніторингу інвестиційного ринку та принципи його організації на підприємстві. Основні параметри інвестиційного ринку, що спостерігається, зв'язок напрямів і особливостей інвестиційної діяльності підприємства з ними.

Методи аналізу поточної кон'юнктури інвестиційного ринку.

Прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку; основні етапи та методи його здійснення.

Поняття інвестиційної привабливості галузей економіки. Методичні засади дослідження інвестиційної привабливості окремих галузей економіки. Система основних показників, що характеризують інвестиційну привабливість галузей економіки.

Поняття інвестиційної привабливості регіонів. Методичні засади дослідження інвестиційної привабливості окремих регіонів. Система основних показників, що характеризують інвестиційну привабливість регіонів.

Поняття інвестиційної привабливості окремих підприємств. Методичні засади дослідження інвестиційної привабливості окремих підприємств. Система основних характеристик і показників інвестиційної привабливості окремих підприємств – стадія життєвого циклу, реальна вартість і структура сукупних активів, фінансовий стан, стан управління боргами, ринковою вартістю підприємства.

Тема 5.4. Інвестиційна стратегія підприємства

Поняття інвестиційної стратегії підприємства. Зв'язок інвестиційної стратегії із загальною стратегією економічного розвитку підприємства.

Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємства: визначення горизонту стратегічного управління інвестиційною діяльністю, формування її стратегічних цілей, обґрунтування стратегічних напрямів

інвестиційної діяльності, стратегії формування інвестиційних ресурсів; структурування реалізації стратегії за періодами та іншими кількісними параметрами.

Оцінка інвестиційної стратегії підприємства за критеріями відповідності загальній стратегії його економічного розвитку, внутрішньої збалансованості її розділів, узгодженості із зовнішнім інвестиційним середовищем, урахування впливу факторів зовнішнього інвестиційного середовища, ресурсного потенціалу підприємства, рівня інвестиційного ризику, проектної результативності тощо.

Оптимізація співвідношення різних форм інвестування за окремими етапами реалізації його інвестиційної стратегії, виходячи із профільного спрямування діяльності підприємства, стадії його життєвого циклу, розміру, стану кон'юнктури окремих сегментів інвестиційного ринку тощо.

Тема 5.5. Політика формування інвестиційних ресурсів підприємства

Поняття інвестиційних ресурсів підприємства, класифікація, форми залучення. Завдання та основні етапи розробки політики формування інвестиційних ресурсів підприємства. Методичні засади розробки політики формування інвестиційних ресурсів підприємства.

Визначення загальної потреби в інвестиційних ресурсах. Особливості розрахунку потреби в інвестиційних ресурсах підприємства для здійснення реальних та фінансових інвестицій. Сучасні методи фінансування окремих інвестиційних проектів і програм: повне самофінансування (за рахунок внутрішніх джерел формування інвестиційних ресурсів), акціонування, кредитне фінансування, фінансові лізинг і селенг, змішане фінансування. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів за формами залучення і видами. Поняття вартості інвестиційних ресурсів. Середньозважена вартість інвестиційного капіталу. Оцінка вартості внутрішніх та зовнішніх джерел залучення власного капіталу для інвестицій. Методи оцінки вартості джерел позикового капіталу.

Тема 5.6. Управління реальними інвестиціями підприємства

Роль реального інвестування в розвитку підприємств. Характеристика основних форм реальних інвестицій підприємства – придбання цілісних майнових комплексів, нове будівництво, реконструкція, модернізація, придбання окремих видів матеріальних та нематеріальних активів тощо.

Методичні засади управління реальними інвестиціями підприємства. Основні етапи процесу управління реальними інвестиціями на підприємстві – аналіз стану реального інвестування у передплановому періоді, визначення загальної потреби в реальному інвестуванні у плановому періоді, обґрунтування форм реального інвестування; розробка бізнес-планів реальних

інвестиційних проектів, методи формування програми реальних інвестицій; управління забезпеченням реалізації окремих реальних інвестиційних проектів та інвестиційних програм.

Бізнес-план реального інвестиційного проекту, методичні засади його розробки. Зміст бізнес-плану реального інвестиційного проекту та характеристика основних його розділів – резюме, характеристика продукту (послуги), розміщення об'єкта, аналіз ринку продукту, обсяг та структура виробництва продукту (послуги), які плануються, забезпеченість випуску продукту (послуги) основними факторами виробництва, стратегія маркетингу, фінансовий план, визначення потреби в інвестиційних ресурсах та джерел її фінансування, оцінка ризиків та форми їх страхування і мінімізації, графіки реалізації проекту, аналіз беззбитковості. Система основних показників, що входять до складу окремих розділів бізнес-плану реального інвестиційного проекту, та методи їх розрахунку.

Принципи оперативного управління реалізацією реальних інвестиційних проектів.

Календарний план реалізації реального інвестиційного проекту та порядок його розробки. Розподіл відповідальності і ризиків замовника та підрядчика під час реалізації інвестиційного проекту.

Бюджет реального інвестиційного проекту, його види. Особливості розробки капітального бюджету. Зміст та порядок розробки поточного бюджету експлуатації реального інвестиційного проекту. Метод «гнучкого бюджету» реалізації інвестиційного проекту і принципи його розробки.

Побудова системи моніторингу реалізації реальних інвестиційних програм і проектів. Система основних показників моніторингу. Аналіз резервів і можливостей нормалізації ходу виконання окремих інвестиційних проектів. Необхідність оперативного коригування форм реалізації інвестиційних проектів. Критерії припинення реалізації інвестиційного проекту та «виходу» із нього.

Тема 5.7. Правила прийняття інвестиційних рішень

Методичні підходи оцінки й відбору реальних інвестицій.

Методи оцінки ефективності проектів реальних інвестицій. Критерії ефективності реальних інвестиційних проектів: чистий приведений дохід, індекс доходності період окупності, внутрішня норма доходності тощо, порядок їх розрахунку. Взаємозв'язок окремих показників оцінки ефективності реальних інвестицій. Особливості оцінки ефективності незалежних і альтернативних проектів реальних інвестицій. Обґрунтування інвестиційних рішень про заміну капітальних активів у зв'язку з вибором «покупка-лізинг».

Управління інвестиційними ризиками: профілактика, мінімізація і запобігання окремим видам інвестиційних ризиків. Правила прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності і ризику. Методи оцінки

одиночних ризиків проектів реальних інвестицій: аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційного моделювання за методом Монте-Карло, аналіз «дерева рішень». Методи оцінки несистематичних ризиків проектів реальних інвестицій. Методи оцінки ринкових (систематичних) ризиків проектів реальних інвестицій.

Методи оцінки рівня ліквідності окремих реальних інвестиційних проектів та її вплив на прийняття інвестиційних рішень.

Тема 5.8. Формування програми реальних інвестицій підприємства

Поняття програми реальних інвестицій та принципи її формування. Основні етапи формування програми реальних інвестицій на підприємстві. Методичні підходи до відбору реальних інвестиційних проектів, що можуть включатися до програми реальних інвестицій підприємства.

Критерії відбору до програми реальних інвестиційних проектів. Методи спряженого планування інвестиційних потреб і фінансових можливостей підприємства. Оптимізація програми реальних інвестицій підприємства.

Тема 5.9. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства

Поняття інноваційних інвестицій підприємства та характеристика їх основних форм. Мета та принципи управління інноваційними інвестиціями підприємства. Управління інноваційними інвестиціями підприємства як інструмент реалізації інноваційної стратегії.

Обґрунтування основних напрямів інноваційної діяльності підприємства і потреби в інноваційних інвестиціях у плановому періоді. Порядок вибору об'єктів інноваційних інвестицій та методи оцінки їх вартості. Особливості оцінки ефективності інноваційних інвестицій.

Тема 5.10. Управління фінансовими інвестиціями підприємства

Цілі та умови здійснення фінансових інвестицій. Роль фінансового інвестування в забезпеченні встановлення фінансового впливу на інші підприємства, реалізації стратегічних цілей, що пов'язані з диверсифікацією операційної діяльності підприємства, забезпеченні доходності тимчасового вільного капіталу, накопиченні інвестиційних ресурсів для реалізації реальних інвестицій. Характеристика основних форм фінансових інвестицій підприємства – вкладення у статутні фонди інших підприємств; розміщення тимчасового вільного капіталу в доходні інструменти грошового ринку, вкладення капіталу в доходні інструменти фондового ринку тощо.

Методичні засади управління фінансовими інвестиціями підприємства. Основні етапи процесу розробки політики управління фінансовими

інвестиціями на підприємстві – аналіз стану фінансового інвестування у передплановому періоді, визначення форм фінансового інвестування, оцінка інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів, формування портфеля фінансових інвестицій та оперативне його коригування.

Принципи і методи оцінки інвестиційної привабливості фінансових інструментів.

Характеристика основних інструментів інвестування фондового ринку України, особливості показників і методів оцінки їх інвестиційної привабливості. Рейтингова оцінка інвестиційних якостей акцій, облігацій та інших цінних паперів.

Характеристика основних інструментів інвестування грошового ринку України та інших. Особливості показників і методів оцінки їх інвестиційної привабливості.

Тема 5.11. Управління портфелем фінансових інвестицій підприємства

Мета і завдання управління формуванням портфеля фінансових інвестицій підприємства. Типи портфелів фінансових інвестицій, їх характеристика. Принципи і послідовність здійснення процесу формування портфеля фінансових інвестицій підприємства.

Особливості відбору інструментів інвестування до портфеля фінансових інвестицій: акцій, облігацій, ощадних сертифікатів та інших. Методичні підходи до мінімізації ризиків портфеля, у т.ч. через диверсифікацію фінансових інструментів. Загальна оцінка сформованого портфеля інвестицій підприємства за критеріями доходності, ризику та ліквідності.

Принципи та параметри оперативного управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.

Основні фактори, що впливають на зниження ефективності фінансових інвестицій, методи оцінки їх впливу. Організація системи моніторингу ефективності портфеля фінансових інвестицій. Обґрунтування управлінських рішень щодо реконструкції портфеля фінансових інвестицій, ефективних форм реінвестування капіталу.

Список рекомендованих джерел

1. Балдина К. П. Инвестиции: системный анализ и управление / К. П. Балдина. – М. : Дашков и К, 2006.

2. Барбаумов В. Е. Финансовые инвестиции : учебник / В. Е. Барбаумов, И. М. Гладких, А. С. Чуйко. – М. : Финансы и статистика, 2003.

3. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Г. О. Бардиш. – К. : Хай-Тек-Прес, 2008.

4. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент / І. О. Бланк. – К. : Ніка-Центр,

Ельга, 2006. – 320 с.

5. Боярко І. М. Інвестиційний аналіз : навч. посібник / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 400 с.

6. Бузова І. Н. Коммерческая оценка инвестиций : учебник / І. Н. Бузова. – СПб. : Питер, 2004.

7. Виленский П. И. Оценка эффективности инвестиционных проектов / П. И. Виленский. – М. : Альпина-Бизнес, 2004.

8. Коммерческая оценка инвестиций : учеб. пособие / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко, С. К. Мирзажанов. – М. : КНОРУС, 2011. – 704 с.

9. Карпов В. Г. Управление инвестиционными проектами / В. Г. Карпов. – Уфа : УГНТУ, 2009. – 144 с.

10. Кіріченко О. А. Інвестиційний бізнес в Україні : підручник / О. А. Кіріченко. – К. : Дорадо, 2008. – 280 с.

11. Щелкунов В. І. Корпоративне управління в Україні: стратегія, інновації, інвестиції : монографія / В. І. Щелкунов, Г. В. Жаворонкова, В. О. Новак. – К. : НВП: Наукова думка: НАН України, 2008. – 415 с.

12. Лахметкина Н. П. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. П. Лахметкина. – М. : КноРус, 2006.

13. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Т. В. Майорова. – К. : ПУЛ, 2004. – 376 с.

14. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посібник / В. В. Македон. – Донецьк : ДУЕП ; К. : Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

15. Михайлова Э. А. Экономическая оценка инвестиций : учеб. пособие / Э. А. Михайлова, Л. Н. Орлова. – М. : РГАТА, 2008. – 176 с.

16. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2007. – 247 с.

17. Сергеев И. В. Организация и финансирование инвестиций / И. В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2000.

18. Шарп У. Инвестиции : [пер. с англ.] / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 1028 с.

19. Пічугіна Т. С. Інвестиційний менеджмент / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 356 с.

20. Правик Ю. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / Ю. М. Правик. – К. : Знання, 2007. – 431 с.

21. Фінансова стратегія підприємства: Опорний конспект лекцій / уклад. І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2007. – 78 с.

22. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Федоренко. – К. : МАУП, 2009. – 184 с.

Інформаційні ресурси

23. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України.

– Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

24. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 22 від 23.11.98 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1036.155.0>

25. ЛігаБізнесІнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [//www.liga.net](http://www.liga.net)

26. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua

27. Податки і бухгалтерський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : basa.tav.kharkov.ua

28. Право. Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix.cqi/pravo.html

6. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 6.1. Сутність, мета і функції фінансового менеджменту підприємств

Поняття фінансового менеджменту підприємств. Місце фінансового менеджменту у загальній системі управління підприємством. Основні принципи фінансового менеджменту: інтегрованість із загальною системою управління підприємством, комплексний підхід до формування управлінських рішень, забезпечення високого динамізму управління та варіативності підходів до розроблення проектів управлінських рішень, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємств тощо.

Головна мета фінансового менеджменту – забезпечення максимізації його ринкової вартості. Основні завдання фінансового менеджменту підприємства, спрямовані на реалізацію його основної мети: забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів згідно із завданнями розвитку підприємства у наступному періоді; забезпечення найбільш ефективного розподілу та використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у межах основних напрямів діяльності підприємства; оптимізація грошового обороту; забезпечення максимізації прибутку підприємства при передбачуваному рівні фінансового ризику, при передбачуваному рівні доходності фінансових операцій; забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку; забезпечення можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх та внутрішніх умов здійснення господарської діяльності тощо.

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

Тема 6.2. 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 6.3. Фінансова стратегія підприємства

Поняття фінансової стратегії підприємства. Роль фінансової стратегії у забезпеченні розвитку підприємства та реалізації його фінансової філософії. Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства, її зв'язок із корпоративною, іншими функціональними стратегіями та бізнес-стратегіями.

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 і реалізації фінансової стратегії підприємства.

Визначення загального періоду формування фінансової стратегії підприємства.

Поняття фінансового середовища підприємства та основні 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: аналіз сценаріїв; аналіз чутливості; метод побудови дерева рішень; метод імітаційного моделювання; метод експертних оцінок тощо.

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 6.4. Управління активами підприємств

Сутність та завдання 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 6.5. Управління капіталом підприємств

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

Управління формуванням власних фінансових ресурсів підприємства, його сутність, задачі та послідовність здійснення. Показники та 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 та 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. Методи 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 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 фонду обслуговування і 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 6.6. 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 6.7. 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 6.8. 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 6.9. 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 рекомендованих джерел

1. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с.

2. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України // Відомості Верховної Ради України – 2008 – № 50–51, ст. 384. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show

3. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 1560-XII від 18.09.1991 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

4. Податковий кодекс [Електронний ресурс] : Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006.

6. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств і об'єднань : навч. посіб. / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2007.

7. Бланк И. А. Энциклопедия финансового менеджмента. Т. 1. Концептуальные основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Эльга :

Ника-Центр, 2003.

8. Бланк И. А. Энциклопедия финансового менеджмента. Т. 2. Управление активами и капиталом предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2003.

9. Бланк И. А. Энциклопедия финансового менеджмента. Т. 3. Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2003.

10. Бланк И. А. Энциклопедия финансового менеджмента. Т. 4. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2003.

11. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2004.

12. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр: Эльга, 2005.

13. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2007.

14. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М. : Омега-Л, 2010.

15. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганечко. – К. : КНТЕУ, 2009.

16. Баліцька В. В. Капітал підприємств України: тенденції, пріоритети / В. В. Баліцька. – К. : Інститут економіки та прогнозування, 2007.

17. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти / Г. В. Блакита. – К. : КНТЕУ, 2010.

18. Бочаров В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2006.

19. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 2002.

20. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А. В. Грачев. – М. : Финпресс, 2002.

21. Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: как обеспечить ценность для акционеров : [пер. с англ.] / П. Джеймс. – М. : ИНФРА-М, 2006.

22. Пикфорд Дж. Управление рисками : [пер. с англ.] / Дж. Пикфорд. – М. : Вершина, 2004.

23. Иванов И. В. Финансовый менеджмент: стоимостной подход / И. В. Иванов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

24. Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2007.

25. Чекулаев М. В. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности / М. В. Чекулаев. – М. : Альпина Паблишер, 2002.

26. Управление финансами: бизнес-курс МВА : учебник / под ред. Д. Ливингстона, Т. Гроссмана. – М. : Омега-Л, 2008.

27. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред.
А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2010.

7. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 7.1. Типологія кризових ситуацій

Можливі варіанти виникнення кризи, причини її виникнення та розвитку. Типологія загроз кризових ситуацій та симптоми кризових явищ. Класифікація типових видів криз. Поняття стратегічної кризи, локальної кризи підприємства. Банкрутство підприємства як кризове явище. Точка зору на кризу як область виникнення нових сприятливих можливостей. Можливі шляхи трансформування сприятливої ситуації в кризову, а кризової ситуації – в сприятливу.

Тема 7.2. Кризові явища в економіці виробничих систем

Основні фактори та ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств. Класифікація екзогенних факторів фінансового стану підприємства: міжнародні, національні, ринкові. Класифікація ендогенних факторів стану підприємства. Циклічність економічного розвитку.

Тема 7.3. Економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві

Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства. Аналіз можливостей, ресурсів, ризиків підприємства. Загальні основи антикризового управління.

Тема 7.4. Діагностика кризових ситуацій на підприємстві

Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства. Види, етапи діагностики кризи. Підходи та методи комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства. Показники оцінки кризового стану підприємства.

Тема 7.5. Банкрутство як правовий механізм регулювання діяльності підприємства

Поняття та сутність банкрутства. Стадії, цілі та принципи процедури банкрутства. Фінансові наслідки виникнення банкрутства. Методи прогнозування банкрутства.

Тема 7.6. Фінансова санація неплатоспроможних підприємств

Економічна сутність та форми санації. Управління фінансовою санацією

підприємства. Модель фінансової санації. Розробка плану санації.

Тема 7.7. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління

Форми реструктуризації: реструктуризація управління, фінансова реструктуризація, реструктуризація пасивів, реструктуризація виробництва та активів, корпоративна реструктуризація (реорганізація). Форми та етапи корпоративної реструктуризації (реорганізації).

Тема 7.8. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством

Призначення, цілі та завдання розробки антикризової програми. Характеристика антикризового інструментарю підприємства. Управління розробкою антикризової програми підприємства. Поняття та види внутрішніх джерел фінансової стабілізації. Завдання та основні умови збільшення або зменшення статутного фонду підприємства. Участь кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника. Трансформація та пролонгація боргу.

Список рекомендованих джерел

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України із змінами і доповненнями від 30 червня 1999 р. № 784-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 42-43, Ст. 378.

2. Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11.2003 р. № 1255-IV (із змінами) // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2004 – № 11, ст. 140. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1255-15>

3. Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки від 19.01.2006 р. № 14 (із змінами). – Режим доступу : [http://www.profiwins.com.ua /uk/letters-and-orders/ministry-of-economy/1343-1361.html](http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/ministry-of-economy/1343-1361.html)

4. Про затвердження Плану заходів стосовно поліпшення проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки від 15.05.2003 р. № 11. – Режим доступу : http://uazakon.com/documents/date_7u/pg_iuczwf.htm

5. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству

підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22 // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1998. – № 7.

6. Методика аналізу фінансового стану підприємств, організацій. – Затверджено Наказом Міністерства економіки України, 2006.

7. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. Затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 73 від 2 червня 1997 р. // Методичні матеріали : зб. – 1997. – С. 30–43. – (Б-ка журналу «Вісник податкової служби України»).

8. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств : Наказ Міністерства економіки від 23.01.1998 р. № 9 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 12, ст. 475.

9. Антикризовий менеджмент : опорн. консп. лекц. для студ. спец. 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки «магістр» / уклад. Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 131 с.

10. Антикризовий менеджмент: технологія процесів реструктуризації : навч. посібник / О. І. Амоша, Л. М. Кузьменко, В. М. Ращупкіна / Донбаська національна академія будівництва та архітектури. – Макіївка. – 2008. – 400 с.

11. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : ИПЭВ, 2007. – 224 с.

12. Бандурин В. Стратегические направления выхода из кризиса / В. Бандурин, В. Лариукий // Антикризисный менеджм. – 2008. – № 1. – С. 3–5.

13. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – К. : Ника – Центр, 2005. – 600 с.

14. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми : СумДУ, 2010. – 437 с. – Режим доступу : <http://fin.fem.sumdu.edu.ua/uk/finsanation>

15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник для вищих навч. закл. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

16. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании [Електронний ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА»). – Режим доступа : [129http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1](http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1)

17. Грідчина М. В. Управління фінансами акціонерних товариств : навч. посібник / М. В. Грідчина. – К. : А.С.К., 2005. – 384 с.

18. Глущенко В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление / В. В. Глущенко. – М. : ИП, 2008. – 88 с.

19. Заболотний Г. М. Структурна реструктуризація підприємства : навч. посібник / Г. М. Заболотний, В. В. Коровін, П. С. Мартинюк. – Вінниця : Книга-Вега, 2003. – 303 с.

20. Зарубежная практика антикризисного управления : учеб. пособ. / под ред. проф. А. Н. Ряховской. – М. : Магистр ; Инфра-М, 2010. – 271 с.

21. Іванюта С. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / С. М. Іванюта. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 288 с.
22. Ивин Л. Н. Кризисный менеджмент / Л. Н. Ивин. – Х. : НТУ ХПИ, 2008. – 564 с.
23. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посібник / О. А. Карпенко. – К. : НАДУ, 2006. – 208 с.
24. Кизим В. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятия : монографія / В. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 124 с.
25. Кривов'язюк І. В. Антикризовий менеджмент підприємством : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. – 366 с.
26. Кривонос Ю. Е. Экономическая теория [Электронный ресурс] : конспект лекций / Ю. Е. Кривонос. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m240>
27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 579 с.
28. Недосекин А. Финансовый менеджмент / А. Недосекин. – М. : АФА Library, 2003. – 184 с.
29. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарпова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
30. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ekmati.narod.ru/files/Tema11.doc>
31. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. Мазур, В. Шапиро, С. Титов, Л. Элькина. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
32. Рудік О. Р. Методичне забезпечення антикризової діагностики вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Р. Рудік // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. – 2007. – Вип. 18. – С. 236–240. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2007_18_53
33. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 568 с.
34. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л. С. Ситник. – К. : ЦУЛ. – 349 с.
35. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
36. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах 130 і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська,

О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.

37. Тестовий тренінг з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова. – Електрон. диск. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

38. Фролова А. А. Экономическая теория : конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m202>

39. Цветков В. А. Циклы и кризисы: теоретико-методологический аспект : монография / В. А. Цветков. – М. ; СПб. : Нестор-История, 2012. – 504 с.

40. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.

41. Чернявський А. Д. Антикризовий менеджмент підприємствами : навч. посібник / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

42. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. О. Шпунова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 147–1153.

43. Швиндина А. А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем / А. А. Швиндина // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 2. – С. 123–130.

Інформаційні ресурси

44. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : management.com.ua

45. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmci.com.ua

46. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій тощо. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.profibook.com.ua

8. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 8.1. 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. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

Тема 8.2. 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 8.3. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління

Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика. 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. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки. Конфлікти інтересів між учасниками корпоративних відносин.

Тема 8.4. 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 8.5. 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 рекомендованих джерел

1. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с.
2. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50–51, ст. 384. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show
3. Про господарські товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 19.09.91 зі змінами та доповненнями, № 1576-XII // Відомості Верховної Ради – 1991. – № 49. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show
4. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс] : Закон України № 3480-IV // Відомості Верховної Ради України – 2006. – № 31. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show
5. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України – 2003 – № 40-44, ст. 356. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show
6. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посібник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
7. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
8. Козаченко Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів /

- Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
9. Козаченко Г. В. Основи корпоративного управління : навч. посібник / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова, Е. Н. Коренєв. – Луганськ : СЛУ, 2001. – 480 с.
10. Кибенко Е. Р. Корпоративное право Украины : учебное пособие / Е. Р. Кибенко. – Харьков : Эспада, 2001. – 288 с.
11. Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. – СПб. : КультИнформПресс. – 2002. – 239 с.
12. Корпоративне управління : навч. посібник / [О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак та ін.]. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.
13. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, В. И. Шеин. – М. : Омега-Л, 2010. – 784 с.
14. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посібник / М. І. Небава. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 295 с.
15. Принципи корпоративного управління України – К. : ДКЦПФР, 2008. – 35 с.
16. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000. – 225 с.
17. Штерн Т. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Т. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМТ, 2009. – 278 с.

Інформаційні ресурси

18. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ssmsc.gov.ua>
19. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.corporation.com.ua
20. Корпоративный менеджмент: теория и практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>
21. Финансовый рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finmarket.biz>
22. Ассоциация независимых директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nand.ru>
23. Офіційний сайт нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua

9. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Тема 9.1. Загальна характеристика управління проектами

Сутність інвестиційних проектів. Ознаки проекту. Внутрішнє та зовнішнє середовище проекту. Оточення проекту. Основні елементи проекту. Проект як система.

Класифікація проектів. Параметри проекту. Класифікаційні ознаки проектів. Види проектів.

Учасники проекту. Власники проекту. Інвестори проекту. Команда проекту. Зацікавлені особи проекту

Життєвий цикл проекту. Властивості життєвого циклу проекту. Фази проектного циклу, стадії й етапи. Властивості та зміст фаз проекту. Види робіт, які виконуються на різних стадіях життєвого циклу.

Значення управління проектами в сучасних умовах. Взаємозв'язок між системою управління проектами та інвестиційною стратегією підприємства. Причини розповсюдження методів проектного менеджменту.

Менеджмент інвестиційних проектів. Сутність управління проектами. Основні вимоги і задачі управління інвестиційними проектами. Технічний та соціокультурний аспект управління проектами.

Тема 9.2. Обґрунтування доцільності проекту

Визначення проектних альтернатив. Визначення критеріїв вибору проектів. Створення матриці вибору проектів.

Оцінка критеріїв ефективності інвестиційного проекту. Майбутня та теперішня вартість грошей. Період окупності проекту (Payback Period – PBP). Облікова норма дохідності (Accounting Rate of Return – ARR). Чиста теперішня вартість (Net Present Value – NPV). Внутрішня норма рентабельності Internal Rate of Return (IRR). Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).

Визначення статуту проекту. Аналіз мікросередовища та макросередовища проекту. Опис загального завдання проекту. Визначення управлінських завдань проекту.

Розробка моделі проекту. Аналіз вхідних даних. Опис змісту проекту. Підготовка плану управління змістом.

Тема 9.3. Основні форми організаційної структури управління проектами

Мотиваційні моделі в управлінні. Характеристика основних теорій мотиваційної поведінки. Підходи до мотивації різних категорій персоналу.

Поняття та значення системи управління проектами. Класифікація 7

підприємницьких проектів, особливості їх менеджменту. Склад елементів системи управління проектами та їх взаємозв'язок.

Організаційні структури управління проектами. Види та характеристики організаційних структур управління проектами. Функціональна організація. Матрична організація. Переваги проектно-орієнтованої організації управління. Способи переходу до проектно-орієнтованої форми організації.

Сучасні тенденції в розвитку організаційних структур. Горизонтальні структури управління. Віртуальні структури управління. Рухомі, гнучкі структури.

Тема 9.4. Загальні підходи до планування, структуризації і контролю проектів

Основні процеси в управлінні проектами. Процеси ініціалізації, планування, виконання, контролю та закриття проекту. Взаємозв'язки процесів.

Планування вартості проекту. Вхідні дані для оцінки вартості ресурсів. Методи та засоби оцінки вартості. Результати оцінки вартості. Визначення вимог до обладнання та матеріальних ресурсів.

Структура розподілу (декомпозиція) робіт (OBS, WBS). Сутність та основні етапи побудови WBS-структури. Типові помилки побудови WBS.

Тема 9.5. Сітьове та календарне планування

Сутність та види календарно-сітьових планів. Класифікація детальних планів проекту. Календарні плани, функціональні плани. Графіки Ганта. Плани-графіки. Сітьові графіки.

Сутність та основні елементи сітьового (мережевого) планування. Основні елементи сітьової моделі. Порядок і правила побудови сітьових графіків. Часові параметри та оптимізація сітьових графіків

Побудова сітьової моделі проекту. Визначення відносин передування між роботами. Поняття про шлях. Критичний шлях проекту. Затвердження сітьової діаграми проекту. Коригування сітьової моделі. Змістовий модуль 3. Управління реалізацією проекту

Тема 9.6. Оцінка і контроль виконання проекту

Визначення відхилень від плану проекту. Опорний план як основа для контролю за виконанням проекту. Показники виконання робіт. Прогнозування остаточної вартості проекту.

Створення загальної системи контролю за змінами. Мета види і напрямки моніторингу проектів. Аналіз запитів на зміну календарного плану. Коригування проектних документів. Постаудит проекту.

Затвердження і відстеження змін у проекті. Здійснення дій з коригування.

Аналіз та погодження запитів на зміну. Коригування проектних документів.

Тема 9.7. Управління ризиками в проектах

Поняття та загальні принципи оцінки ризиків. Поняття невизначеності і ризику. Чинники впливу на динаміку ризиків. Загальні принципи оцінки ризиків. Послідовність етапів процесу аналізу ризиків.

Визначення та оцінка потенційних ризиків. Оцінка імовірності ризикової події. Визначення рівня ризику. Методи визначення рівня ризику.

Визначення робіт щодо запобігання ризику. Методи зниження рівня ризику. Вплив ризиків на інші процеси управління. Розробка плану управління ризиком.

Тема 9.8. Управління якістю проекту

Загальне поняття управління якістю. Сучасні підходи до визначення якості. Відмінність між якістю та сортом продукції. Сутність тотального менеджменту управління якістю.

Планування якості. Політика у сфері якості. Розробка стандартів і норм. Методи та засоби планування якості: аналіз прибутків і витрат, порівняння із зразком, графіки потоків, постановка експериментів. План управління якістю. Настанова з якості. Система якості.

Забезпечення та контроль якості проекту. Аналіз проекту. Оцінювання зразка. Альтернативний розрахунок. Порівняння з аналогами. Інспекції. Графіки контролю. Діаграми Парето. Статистичне моделювання. Аналіз тенденцій. Поліпшення якості. Переробка. Корируючі дії.

Тема 9.9. Управління контрактами в проектах

Порядок проведення тендерів на роботи, послуги та закупки. Види, типи та методи проведення тендерів. Вибір проектувальників проекту. Організація матеріально-технічного забезпечення.

Укладання контрактів на реалізацію інвестиційних проектів. Види контрактів на проектні роботи. Переваги та недоліки контрактів з відшкодуванням витрат та контрактів з твердою (паушальною) ціною.

Система прок'юременту. Місце та роль прок'юременту в життєвому циклі проекту. Управління претензіями у проекті.

Тема 9.10. Програмне забезпечення процесу управління проектом

Загальна характеристика програми Project Expert. Інтерфейс користувача.

Блок генерації фінансових документів. Блок аналізу. Генератор звіту.

Система контролю процесу реалізації проекту. Система моделювання проекту. Модулі користувача. Модуль описання компанії. Модуль формування інвестиційного плану. Модуль формування операційного плану. Блок генерації фінансових документів. Блок аналізу. Генератор звіту.

Система контролю процесу реалізації проекту. Схема контролю та управління проектами. Підсистема моделювання проектів. Центральний інтегратор інвестиційних проектів.

Загальна характеристика програми Primavera. Підсистема Project Management. Підсистема Methodology Manager. Підсистема Portfolio Analyst. Підсистема Primavera Project Planner for the Enterprise (P3E).

Список рекомендованих джерел

1. Управління проектами : навч. посіб. / [Н.О. Власова, В. А. Гросул, Т. С. Пічугіна та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 127 с.

2. Петренко Н. О. Управління проектами : навч. посіб. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 244 с.

3. Ноздріна Л. В. Управління проектами [Електронний ресурс] : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 435 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/96.html>

4. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 4-е вид. – К. : Каравела, 2012. – 320 с.

5. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.

6. Управління інвестиціями та інноваціями : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, Т. В. Сівашенко, Л. І. Скібіцька, О. І. Туз. – К. : Кондор, 2011. – 184 с.

7. Логачова Л. М. Управління проектами : навч. посіб. / Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Університетська книга, 2011. – 208 с.

8. Управління проектами : навч. посібник / під ред. С. К. Чернова, В. В. Малого. – Миколаїв : НУК, 2010. – 354 с.

9. Хобта В. М. Управління інвестиціями : навч. посіб. / В. М. Хобта. – 2-е вид. доп. і перероб. – Донецьк, 2009. – 448 с.

Інформаційні ресурси

10. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

11. Про внесення змін до Закону України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

gov.ua/ laws/show/4218-17

12. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ПРОГРАМА
атестаційного іспиту зі спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Освітній ступень магістр

Розробники:
ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна
ГРІНЬКО Алла Павлівна
ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна
БЕЗГІНОВА Любов Іванівна
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна
ЧАТЧЕНКО Ольга Євгенівна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій
д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

Техн. редактор Н.А. Кобилко

План 2017 р., поз. 172/

Підп. до друку 13.06.2017 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM),
супровідна документація. Об'єм даних 1,29 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.