

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ ДО  
II ЕТАПУ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ ОЛІМПІАДИ  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ  
(за видами економічної діяльності)»**

**м. Тернопіль**

**26-27 квітня 2018 р.**

# **ЗМІСТ**

## **ВСТУП**

**ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОЛІМПІАДНИХ ЗАВДАНЬ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ» ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ «БАКАЛАВР»**

**ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОЛІМПІАДНИХ ЗАВДАНЬ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ» ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

**ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Олімпіада** – це змагання студентів у творчому застосуванні здобутих знань, умінь і навичок, а також у професійній підготовці майбутніх спеціалістів. Олімпіада проводиться щороку з метою підвищення якості підготовки фахівців та системного вдосконалення навчального процесу, активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів. Вона проводиться згідно з «Положенням про проведення Всеукраїнської студентської олімпіади» (наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 13 грудня 2012 року № 1410).

### **Основними завданнями Олімпіади є:**

- виявлення та розвиток обдарованої студентської молоді, сприяння реалізації її творчих здібностей;
- стимулювання освітньої та наукової діяльності, творчої праці студентів, педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- формування кадрового потенціалу для дослідницької, виробничої, адміністративної та підприємницької діяльності;
- відбір студентів для участі в міжнародних олімпіадах.

### **Олімпіада проводиться у два етапи:**

I етап — у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації;

II етап — у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації, які визначаються МОН України для проведення II етапу олімпіади (базові вищі навчальні заклади).

### **Олімпіадні завдання охоплюють теми таких дисциплін:**

<b>ОКР «Бакалавр»</b>	<b>ОС «Магістр»</b>
Менеджмент	Менеджмент організації
Операційний менеджмент	Корпоративне управління
Стратегічне управління	Управління проектами
Управління інноваціями	Управління якістю
Адміністративний менеджмент	Фінансовий менеджмент

**ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ОЛІМПІАДНИХ  
ЗАВДАНЬ**

**ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ «БАКАЛАВР»**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

***Тема 1. Поняття і сутність менеджменту***

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Рівні управління, групи менеджерів.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

***Тема 2. Формування та розвиток теорії і практики менеджменту***

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей А.Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Кількісна школа управління. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту.

***Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту***

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності системи цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон

інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи: цілеспрямованості, ієрархічності, динамічної рівноваги, економічності управління, урахування інтересів.

#### ***Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень***

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Підходи до управлінських рішень. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної та суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив.

#### ***Тема 5. Інформація і комунікація в менеджменті***

Поняття комунікації та міжособові мережі. Необхідність ефективних комунікацій. Процес комунікації. Елементи процесу комунікації: відправник, повідомлення, канал, отримувач. Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача інформації, декодування. Значення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі. Канали та засоби комунікацій. Формальні та неформальні комунікації. Типи формальних комунікацій: горизонтальні, вертикальні, діагональні. Основні бар'єри комунікації. Шляхи забезпечення ефективних комунікацій.

#### ***Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту***

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їхній взаємозв'язок. Поняття місії в управлінні. Цілі управлінського

планування. Класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Концепція управління за цілями.

Стратегічне планування: сутність, призначення, етапи, інструментарій, застереження. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

Тактичне планування: сутність та види. Етапи та механізм поточного планування діяльності підприємства. Інструментарій та призначення оперативного планування. Тактика, політика, процедури, правила. Засади бізнес-планування.

### ***Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту***

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація.

Поняття організаційної структури управління та її багаторівневої побудови. Основні класи організаційних структур. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Органічна структура управління. Принципи формування організаційних структур. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах.

### ***Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту***

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівників. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, стимулів, мотивів,

цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### ***Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту***

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

### ***Тема 10. Управління групами***

Види груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль.

Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.

### ***Тема 11 . Керівництво та лідерство***

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

передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стиля менеджера. Особливості національних систем керівництва.

### ***Тема 12. Організаційні зміни та ефективність менеджменту***

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору змінам. Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***Тема 1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії***

Коло стратегічних питань операційного менеджменту. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, що визначаються місцем організації на ринку. Зсув конкурентних пріоритетів. Розробка стратегії процесів. Типи процесів. Особливості стратегій виробництва та «сервісних» процесів.

### ***Тема 2. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати***

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) як вихідний результат операційної діяльності підприємства. Принципи організації та складність операційних процесів. Організація операційного процесу у просторі й часі. Операційний цикл підприємства, визначення його тривалості.

### ***Тема 3. Організація та управління виробничими процесами***



Поняття про виробничий процес. Основні принципи організації виробничого процесу. Класифікація виробничих процесів. Операційно-виробничий цикл. Типи виробництва та їх характеристики. Вплив типу виробництва на організаційну структуру виробництва. Організація, планування та управління технологічною підготовкою виробництва.

#### ***Тема 4. Управління поточним функціонуванням операційної системи***

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегативне планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Особливості управління запасами.

#### ***Тема 5. Управління проектами***

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Ганта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сіткового планування: переваги та недоліки. Програмне забезпечення управління проектами.

#### ***Тема 6. Менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності***

Загальний менеджмент якості. Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінки. Нормативи якості товарів та послуг. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Аналіз програм забезпечення якості. Продуктивність операційної діяльності як основна мета операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Фактори, що впливають на динаміку

продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності праці в організації.

### ***Тема 7. Управління запасами***

Суть управління запасами. Система управління запасами. Використання резервного фонду в управлінні запасами. Спеціальні моделі. ABC-планування і класифікація запасів.

### ***Тема 8. Планування потреби в матеріалах і ресурсах***

Модель потреби залежних запасів. Планування виробничих ресурсів. Система «точно в термін».

### ***Тема 9. Оперативно-календарне планування виробництва***

Тактика короткострокового планування. Завантаження цехів (робочих центрів). Встановлення послідовності робіт. Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва. Виштовхуюча система оперативно-виробничого планування серійного виробництва.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### ***Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління***

Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління. Характеристика підходів до трактування стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень.

Стратегічне планування як засіб реагування на зміну зовнішнього середовища. Формування нової управлінської парадигми. Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління). Передбачення змін. Превентивний характер управління. Пошук передумов успіху організації у

зовнішньому середовищі.

Сутність стратегічного мислення. Формування стратегічного мислення керівників. Оцінка здатності до стратегічного управління. Креативність у стратегічному управлінні. Реалізація ситуаційного підходу.

### ***Тема 2. Стратегічний процес і стратегія***

Складові частини стратегічного менеджменту. Поняття стратегічної місії.

Встановлення стратегічної мети і завдань. Визначення ринкової позиції та оцінка конкурентного середовища. Кількісний вираз і граничний термін досягнення. Структурування завдань на усіх рівнях управління. Мотиваційний характер мети.

Конкурентні стратегії (бізнес-стратегії) та їх специфіка. Вибір груп покупців і типу конкурентних переваг. Функціональні стратегії. Стратегія операційного рівня. Координація рівнів стратегії.

### ***Тема 3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності організації***

Елементи зовнішнього середовища галузі. Поняття та логіка галузі у стратегічному управлінні. Елементи галузевого і конкурентного аналізу. Поняття життєвого циклу галузі. Стадії життєвого циклу.

Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером.

Основний інструментарій дослідження середовища діяльності підприємства. Основні ідеї STEP-аналізу. Особливості SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз. Можливості інформаційного забезпечення аналізу.

### ***Тема 4. Портфельний аналіз***

Поняття портфеля бізнесів. Завдання та основні етапи портфельного аналізу. Теоретична база портфельного аналізу.

Матричні методи аналізу портфеля. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Модифікована матриця БКГ. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»). Модель портфельного аналізу методом «Shel» - DPM. Матриця фірми Arthur D.Little (ADL/LC). Матриця Ансоффа і тримірна схема Абеля. Різноманітність критеріїв оцінювання, що використовуються в матричних методах. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

### ***Тема 5. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу***

Внутрішнє середовище організації (підприємства). Показники і методи, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища організації (підприємства). Діагностика проблем і причин їх виникнення. Методи діагностики.

### ***Тема 6. Базові стратегії розвитку***

Особливості стратегії корпоративного рівня. Суть стратегії та її основні завдання. Характеристика основних підходів до класифікації базових стратегій.

Корпоративна стратегія зосередження на одному виді бізнесу. Джерела конкурентних переваг. Ризик при використанні стратегії зоведження на одному виді бізнесу.

Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія спорідненої диверсифікації. Стратегія неспорідненої диверсифікації. Стратегія входження у новий бізнес. Стратегія відторгнення і ліквідації. Стратегія реорганізації. Причини використання стратегії реорганізації. Актуальні проблеми реструктуризації підприємств.

### ***Тема 7. Конкурентні стратегії***

Класифікація стратегій конкуренції за М. Портером. Характерні риси загальних стратегій конкуренції.

Лідерство за цінами: інтереси клієнтів та покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на низьких витратах та значних обсягах; першість у «кривій досвіду»; стандартизація товару; ресурсозберігаючі інновації. Стратегія диференціювання: інтереси покупців; девіз маркетингу; виробничий наголос на якості товару; різноманітність товарів; частота нововведень; компенсація витрат; інтенсивність реклами та просування. Стратегія фокусування: концентрація уваги на особливих потребах певних груп покупців; особливості маркетингу; забезпечення конкурентних переваг.

### ***Тема 8. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації***

Поняття життєвого циклу організації. Вплив масштабів діяльності і обраного сегменту ринку на вибір і обґрунтування стратегії. Віолентна (силова) стратегія як план дій компаній у сфері великомасштабного стандартизованого виробництва. Патієнтна (нішова) стратегія як типова для спеціалізованих підприємств (малих і середніх) з орієнтацією на виробництво особливої продукції для вузького кола споживачів. Комутантна (приспосовницька) стратегія як тип стратегічної поведінки при звичному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Експлерентна (піонерська) стратегія як засіб створення нових або радикального перетворення старих сегментів ринку.

### ***Тема 9. Стратегічне планування***

Передумови і мета використання стратегічного планування в організаціях. Принципи стратегічного планування. Етапи старатегічного планування. Моделі стратегічного планування, їх сутність, загальні та відмінні риси.

Зміст і структура стратегічного плану. Необхідність вироблення планових документів на різних рівнях управління організацією. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії. Характерні риси та структура стратегічного плану. Показники стратегічного плану.

# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

## *Тема 1. Сутність, розвиток та основні поняття інновацій*

Зміст поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвиток конкуренції.

Інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

Еволюція розвитку теорій інноваційної діяльності. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

## *Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту*

Поняття інноваційної діяльності, її різновиди і складові. Фундаментальна наукова діяльність. Прикладні науково-дослідні розробки. Проектно-конструкторська, науково-технічна, виробнича інноваційна діяльність. Оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на інноваційну діяльність.

Характеристика інноваційної інфраструктури. Ринок новацій. Ринок інвестицій. Ринок чистої конкуренції нововведень.

## *Тема 3. Державна підтримка інноваційної діяльності*

Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми в галузі наукової і науково-технічної діяльності.

Держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

#### ***Тема 4. Типи організаційних структур управління і методи організації забезпечення інноваційних процесів в організації***

Сутність і принципи формування організаційних структур, зорієнтованих на інноваційну діяльність. Зміни діяльності функціональних підрозділів та їх керівників.

Типи організаційних структур. Функціональний тип структури; тематичний тип структури інноваційного підприємства: їх особливості, переваги, недоліки.

Організація виконання НДДКР. Особливості технології, розробки інновацій та методів організації роботи учасників інноваційного процесу: послідовна організація, паралельна організація, інтегральна організація роботи.

#### ***Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації***

Аналіз інноваційних можливостей організації: оцінка інноваційного середовища; стан інноваційного, науково-технічного потенціалу; аналіз параметрів впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, аналіз ресурсних та інвестиційних можливостей; оцінка технологій та виробничих процесів щодо їх здатності до впровадження новацій; оцінка соціально-організаційних можливостей. Аналіз конкурентних переваг організації.

Система планування інновацій, сутність і основні види. Науково-технічне прогнозування. Класифікація витрат на інновації за типами інноваційної діяльності, джерелами її фінансування. Облік витрат за стадіями інноваційного циклу.

#### ***Тема 6. Управління інноваційним проектом***

Інноваційний проект: поняття, основні етапи розробки і реалізації. Управління інноваційним проектом як процес прийняття і реалізації управлінських рішень. Процедура розробки інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення.

Управління конкурентоспроможністю інноваційного проекту. Управління підтримкою і вдосконаленням конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю та якістю нової продукції. Управління маркетинговими службами і контроль за забезпеченням конкурентоспроможності проекту.

### ***Тема 7. Управління ризиками в інноваційній діяльності***

Ризики в інноваційній діяльності: класифікація, ознаки, причини та джерела виникнення. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

### ***Тема 8. Оцінка ефективності інноваційної діяльності***

Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

## **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***Тема 1. Теоретичні засади та місце адміністративного менеджменту в діяльності організації***

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А.Файоля, Л. Урвіка, Г. Черча, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасні концепції адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного



менеджменту. Вплив національних традицій, культури та менталітету на систему адміністративного менеджменту.

Адміністративна діяльність як специфічна складова менеджменту організації. Співвідношення менеджменту та адміністрації організації. Адміністративний менеджмент як система та як процес.

Сучасні теорії адміністративного менеджменту. Теорії бізнес-адміністрування, бізнес-інжинірингу, публічного адміністрування, публічного управління та ін.

## ***Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління***

Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категоріальний апарат адміністративного менеджменту. Структура системи адміністративного управління. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), державних, некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як суб'єкт адміністративного менеджменту: її форми, завдання, функції та структура.

Сутність та значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технології), методи, управлінські рішення.

Функції менеджера з адміністративної діяльності: організаційні, спеціальні, виховні, методичні, контрольні та представницькі. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-управителя з адміністративної діяльності.

## ***Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті***

Сутність, принципи та рівні адміністративного планування. Методологічні засади адміністративного планування. Методи розробки планів. Стратегічне, тактичне, оперативне планування як основна функція

адміністрування. Програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Індивідуальні плани. Графіки виконання робіт. Плани роботи персоналу. Планування трудових процесів в організації.

#### ***Тема 4. Проектно-організаційна діяльність в адміністративному менеджменті***

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Розробка проекту установчих документів (статут, положення про підрозділи); розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками; встановлення форм взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності адміністрації. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, що впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація. Рівні адміністративного управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості.

#### ***Тема 5. Організування праці підлеглих та проектування робіт***

Концепція проектування змісту робіт в організації. Зв'язок технології та проектування змісту робіт. Моделі проектування робіт. Документування характеристик продуктів діяльності в організації.

Нормативно-методичні засади визначення тривалості виконуваних робіт. Інструменти визначення послідовності виконання робіт (операційні маршрутні карти, схеми технологічного процесу, складальні схеми і креслення). Послідовність технологічних процесів, їх структура.

Оцінювання змісту робіт в організації. Методи визначення послідовності виконання робіт та їх взаємозалежності. Методи та засоби оцінки тривалості робіт. Ресурсне забезпечення управління змістом робіт.

### ***Тема 6. Мотивування працівників апарату управління***

Сутність та особливості керівної діяльності. Методи та критерії оцінювання ефективної діяльності керівника. Моделювання керівної діяльності.

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова системи стимулювання адміністрації.

### ***Тема 7. Контролювання, регулювання в адміністративному менеджменті***

Сутність та види адміністративного контролю. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Зовнішній і внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, спостереження, доповідь, нарада, звіт. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

### ***Тема 8. Адміністративні методи управління. Регламентаційна діяльність в організації***

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Адміністративні методи управління. Класифікація методів організаційно-

стабілізуючого впливу. Організаційно-розпорядчі методи управління. Форми розпорядження. Методи дисциплінарного впливу.

Регламентация управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентів у різних сферах та секторах національної економіки.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації.

Природа адміністративної влади. Персоналізація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Демократизація та раціоналізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

### ***Тема 9. Адміністрування управлінських рішень***

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Форми адміністрування управлінських рішень: накази, розпорядження, вказівки, акти, протоколи. Система комунікацій та інформаційного забезпечення організації прийняття управлінських рішень. Побудова комунікативних мереж в апараті управління. Характеристика систем реалізації управлінських рішень. Організація та контроль виконання управлінських рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції та стимулювання щодо виконання управлінських рішень.

### ***Тема 10. Сучасні технології адміністративного менеджменту***

Інформаційні системи як основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Адміністративні інновації. Адміністративний менеджмент та

концепція "ощадливого виробництва". Адміністративний менеджмент та системи управління ресурсами. Організація адміністративного менеджменту за принципами "точно в час" та "автономізації". Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP- системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

### *Перелік рекомендованих джерел*

1. Бодрова Н. Е. Управління інноваціями: [навч. посібник] / Н. Е. Бодрова ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харк. авіац. ін-т". - Х. : ХАІ, 2010. - 360 с.
2. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент: [навч. посібник] / О.А. Бородіна. – Маріуполь: ПДТУ, 2015. – 84 с.
3. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: [навч.-метод. посібник] / С.С. Велешук. – ТНЕУ: Економічна думка, 2014. – 216с .
4. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: [навч. посібник] / За заг.ред. А. Ф. Мельник. – ТНЕУ: Економічна думка, 2011. – 320 с.
5. Гевко І. Операційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / І. Гевко. – К. : Кондор, 2013. – 228 с.
6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К: «Центр учбової літератури», 2011. – 440 с.
7. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: [навчальний посібник] / за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 452 с.
8. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання: [монографія] / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький [та ін.]; за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 450 с.
9. Інноваційний розвиток підприємства: [навчальний посібник] / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. – 224 с.
10. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: [навчальний посібник] / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
11. Керівництво організацією : [навч. посібник] / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. – Л. : Вид-во нац.ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 244 с.
12. Коваленко І.М. Менеджмент: [підруч. для студентів спец. менеджмент, економіка підприємства] / І. М. Коваленко, М. П. Коваленко, В. С. Коршунов ;

- за заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, проф. Коваленко М. П. ; [Міжнар. гуманітар. ун-т]. - Одеса : Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2017. - 361 с.
13. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Інтелект-Захід, 2012.
14. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика: [навчальний посібник] / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Поканевич, Н. В. Семенчук. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
15. Менеджмент і адміністрування: [навч. посібник] (для студентів ден. і заоч. форм навчання напряму підгот. 073 "Менеджмент") / І. Т. Кіщак [та ін.] ; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, Ф-т економіки, Каф. менеджменту орг. та зовнішньоекон. діяльності. - Миколаїв : Швець В. М., 2017. - 343 с.
16. Микитюк П. П. Управління інноваціями: [навч. посібник] / П. П. Микитюк; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т. : ТНЕУ, 2013. - 391 с.
17. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
18. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / П. П. Микитюк. – К. : Центр навчальної л-ри, 2007. – 400 с.
19. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: [навч. посібник] / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
20. Окорський В. П. Основи менеджменту: [навчальний посібник] / В. П. Окорський. – Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.
21. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни] / Т. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2013. – 236 с.
22. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
23. Райченко А. В. Административный менеджмент / Райченко А. В. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.

24. Савченко В. Операційний менеджмент: [навчальний посібник] / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. — Х., 2016. — 274с.
25. Соболев С. М. Менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2005. — 225 с.
26. Сотник І. Операційний менеджмент: [навчальний посібник] / І.Сотник. — Сумський держ. ун-т. — Суми : Видавництво СумДУ, 2007. — 165 с.
27. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2005. — 490 с.
28. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: [опорний конспект лекцій] / В.І. Тимцуник. — К.: КНТЕУ, 2010. — 130 с.
29. Управління інноваціями: [навч. посібник] / О. І. Гуторов та ін. - Вид. 2-ге, допов. - Харків : Діса плюс, 2016. - 265 с
30. Федулова Л. І. Управління інноваціями: [підручник] / Л. І. Федулова. — Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 547 с.
31. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: [навчальний посібник] / А. В. Череп, А. В. Сучков. — К.: Кондор, 2011. — 334 с.
32. Чухрай Н. І.. Управління інноваціями: [навч. посібник] / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 277 с.
33. Шкільняк М. М. Менеджмент: [навчальний посібник] / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. — Тернопіль: Крок, 2017. — 252 с.
34. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент: Практикум: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] / І. М. Школа, О. В. Михайловська. — Київський національний торговельно-економічний ун-т; Чернівецький торговельно-економічний ін-т. — Чернівці : Книги-XXI, 2014. — 375 с.
35. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. — Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008. — 444 с.



# ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

### *Тема 1. Системна модель менеджменту організації*

Організація як об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Бізнес-модель та архітектоніка організації. Характеристика основних елементів та взаємозв'язків у бізнес-моделі організації. Техніки побудови бізнес-моделі організації. Фактори, які впливають на вибір моделі діяльності організації.

Рівні та компоненти досконалості організації. Досягнення синергізму в менеджменті організації.

Новітні тенденції в менеджменті організації.

### *Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації. Організаційний інжиніринг та управління змінами*

Організаційні засади проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Поєднання функціонального та процесного підходів. Ситуаційний підхід в управлінні: симптоми, фактори та причини настання проблемних ситуацій.

Алгоритми (базові етапи) раціонального розподілу ролей, повноважень та відповідальності в системі менеджменту. Складання матриці повноважень та відповідальності. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Організаційний інжиніринг. Інжиніринговий опис процесів в організації та алгоритм побудови процесу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу. Загальні правила інжинірингу.

Типи організаційних змін. Рівні організаційних змін та компоненти організаційних перетворень. Моделювання організаційних перетворень.

Процес проведення організаційних змін. Складання матриці діагностики готовності організації до змін.

Алгоритм управління змінами в організації. Методи управління процесами змін.

Сучасні підходи до управління змінами в організації. Опір змінам та причини їх виникнення. Оцінювання рівня опору змінам. Методи подолання опору.

### ***Тема 3. Керівництво в організації***

Зміст та організація управлінської діяльності. Типологія керівництва. Вимоги до сучасного стилю керівництва. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Техніка розподілу функцій. Управління спільною діяльністю.

Комунікаційно-інформаційні аспекти управлінської діяльності. Організаційні форми комунікації. Ділові наради, їх види, порядок підготовки і проведення. Тактичні прийоми проведення переговорів. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Комунікаційні бар'єри.

Техніки контакту керівника з підлеглими. Взаємодія та зворотний зв'язок: інструменти, форми та організація проведення.

Технології контролю в організації. Етапи процесу контролю. Організація контрольної діяльності. Оцінювання виконання функцій та завдань: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління виконавською та трудовою дисципліною. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила виконання дисциплінарних стягнень.

#### ***Тема 4. Управлінські моделі та технології прийняття управлінських рішень в організації***

Види управлінських моделей та їх комбінування. Етапи побудови управлінської моделі.

Процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального вирішення управлінських проблем.

Методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні; методи прогнозування, «платіжна матриця», «дерево рішень». Обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності. Економіко-математичні та експертні методи прийняття рішень.

Логічно-структурна схема організації реалізації управлінських рішень та контролю за виконанням управлінських завдань.

#### ***Тема 5. Ризикозахищеність організації та управління ризиками***

Поняття та особливості управлінського ризику, його різновиди. Фактори ризику та їх класифікація. Управлінська поведінка в умовах ризику.

Критерії ризикозахищеності організації. Методика складання паспорту загроз організації. Карта ризику організації.

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

Управління ризиками. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Ідентифікація та оцінювання ефективності управління ризиками

#### ***Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації***

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

Сучасні технології ефективного управління підприємством: time-management , теорія обмежень системи (пропускна здатність); перехід кількості в якість; алгоритм прийняття управлінських рішень; налагодження зворотного зв'язку між структурними підрозділами; ланцюгові проекти – програма MS Project Pro. Моделі підвищення ефективності управління організацією: PAEI (PAEI model), фандрейзінг, краудфалдінг.

Умови забезпечення конкурентоспроможності організації. Інструментарій дослідження середовища діяльності організації. Методики оцінювання конкурентоспроможності організації, товарів, послуг та робіт. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

## **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

### ***Тема 1. Корпоративне управління як фактор розвитку економіки***

Корпоративна діяльність та розвиток корпоративних об'єднань. Корпоративні відносини та корпоративні інтереси. Формування системи корпоративного управління: сутність, цілі, завдання, принципи. Міжгалузеві особливості системи корпоративного управління.

### ***Тема 2. Концепції та моделі корпоративного управління***

Концепції управління акціонерними товариствами. Учасники процесу корпоративного управління. Моделі корпоративного управління та їх види. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління. Формування української моделі корпоративного управління.

### ***Тема 3. Інституціональні засади корпоративного управління***

Законодавче забезпечення корпоративного управління в Україні. Міжнародні стандарти корпоративного управління та національні кодекси корпоративної поведінки. Організаційні структури управління акціонерними товариствами.

#### ***Тема 4. Організаційні елементи корпоративного управління***

Структура корпоративного управління. Загальні збори акціонерів: компетенції та порядок проведення. Організація роботи наглядової ради корпорації. Виконавчі органи корпорації, їх види та компетенції. Корпоративний секретар та його функції в системі корпоративного управління. Ревізійна комісія.

#### ***Тема 5. Інформаційна система корпорації***

Поняття та принципи розкриття інформації. Базові складові процесу розкриття інформації в корпорації. Основні принципи розкриття інформації про діяльність корпорації. Корпоративні комунікації. Вітчизняна та зарубіжна практика розкриття інформації і основні напрямки її поширення. Сутність внутрішніх корпоративних комунікацій та її мета. Основні завдання внутрішніх комунікацій в корпорації. Інструменти внутрішніх комунікацій корпорації.

#### ***Тема 6. Ефективність та якість корпоративного управління***

Побудова системи внутрішньокорпоративного управління. Винагороди і дивіденди. Суть дивідендної політики товариства. Корпоративний контроль. Корпоративний контроль і корпоративна етика. Стандарти корпоративного управління та критерії його ефективності. Управління ефективністю корпорації. Методики оцінки ефективності корпоративного управління. Критерії якості корпоративного управління.

#### ***Тема 7. Цінні папери та їх роль в корпоративному управлінні***

Цінні папери акціонерного товариства. Цінні папери та їх класифікація. Особливості формування ринку акцій. Емісія цінних паперів. Види цінних паперів. Набуття права власності на акції. Об'єкт права власності. Способи передачі іменних цінних паперів. Обіг цінних паперів.

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

## ***Тема 1. Базові категорії проекту, етапи реалізації проекту в системі менеджменту***

Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

## ***Тема 2. Обґрунтування проекту***

Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей та задач проекту, передпроектні дослідження можливостей виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.

Види проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

## ***Тема 3. Планування проекту***

Сутність, мета та завдання ініціації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

Мета та функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту. Організація планування.

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.

Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту. Структуризація затрат. Поєднання робочої, організаційної і затратної структур у трьоспрямованій структурі проекту.

#### ***Тема 4. Управління часом при виконанні проекту***

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сіткові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сіткових графіках. Побудова умовних діаграм. Система РЕКТ.

Методологія обчислення параметрів сітьового графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Оцінювання тривалості робіт (проекту). Моделювання тривалості робіт. Сутність, завдання та види календарних планів. Методологія календарного планування проектів.

#### ***Тема 5. Планування ресурсного забезпечення проекту***

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми; сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту).

Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах. Планування бюджету у часі.

## ***Тема 6. Контролювання виконання проекту***

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту по виконанню проекту. Оцінювання ходу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів по затратах та часу. Обчислення прогнозного часу та витрат по проекту.

Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику/споживачу. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди.

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

Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

## ***Тема 8. Управління якістю проекту***

Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

Політика у сфері якості. Опис змісту проекту. Опис продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту,



його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості.

### ***Тема 9. Управління персоналом у проектах***

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги до проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство та делегування повноважень. Стили лідерства.

Формування команди проекту. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення команди. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи з формування команди. Аналіз ролей членів команди (тест Белбіна).

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Вдосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проекту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.

Управління конфліктами в проекті. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктам.

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

### ***Тема 1. Основні проблеми управління якістю***

Проблеми якості на сучасному етапі. Якість як об'єкт управління. Показники якості продукції та послуг, методи їх обчислення та оцінювання рівня якості. Індикатори якості. Чинники, які впливають на якість.

Зміст та завдання управління якістю. Еволюція підходів до управління якістю. Основні етапи розвитку менеджменту якості. Вітчизняний та міжнародний досвід управління якістю.

## ***Тема 2. Система управління якістю***

Поняття системи управління якістю. Складові системи управління якістю. Функції та принципи системи управління якістю.

Процесний підхід у системі управління якістю. Поняття процесу. Види процесів. Карта процесу. Побудова процесу.

Основні концепції та моделі управління якістю: концепція TQM (Total Quality Management); система міжнародних стандартів ISO; QFD – технології (метод розгортання функцій якості); моделі ощадливого виробництва (Lean Production); моделі ділової досконалості; система TPM (Total Productive Maintenance); метод перспективного планування якості продукції (Advanced Product Quality Planning APQP); система ДЖИТ (JIT – Just in time); концепції постійних покращень (KAIZEN, KAIRYO); концепція «Шість сигм» («Six Sigma»); система «20 ключів удосконалення бізнесу».

## ***Тема 3. Інституційне забезпечення системи управління якістю***

Міжнародна система стандартів ISO серії 9000. Європейська модель досконалості (EFQM). Міжнародна система рейтингу якості. Міжнародні премії з якості.

Національні політики якості та особливості їх реалізації в Україні та зарубіжних країнах.

Організаційне забезпечення впровадження систем управління якістю. Діяльність громадських організацій щодо контролю за якістю і безпекою товарів і послуг. Міжнародне співробітництво України у сфері управління якістю.

## ***Тема 4. Методи управління якістю***

Класифікація методів управління якістю та їхня загальна характеристика: класичні методи; методи статистичного аналізу та контролю якості; сучасні інструменти управління якістю: аутсорсинг; бенчмаркінг; реінжиніринг; комплексні інструменти і методології управління якістю; методи, об'єднані за

об'єктом впливу: економічні; організаційно-розпорядчі (адміністративні); інженерно-технологічні; соціально-психологічні.

Статистичні методи контролю за якістю та їх характеристика: контрольні листки; діаграма Паретто; причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісикави); діаграми розсіювання; гістограми; контрольні карти; стратифікація. Процедура побудови діаграм Паретто та причинно-наслідкових діаграм. Правила «6М» і «5Р». Порядок складання контрольних карт. Види контрольних карт. Стратифікація даних. Види гістограм, їх побудова та опис.

Інструменти управління поліпшенням якості: діаграма спорідненості; діаграма зв'язку; деревовидна діаграма; матрична діаграма (таблиця якості); стрілочна діаграма; карта технологічного процесу; матриця пріоритетів.

### ***Тема 5. Економічні аспекти управління якістю***

Управління витратами на якість. Сучасні підходи до визначення рівня та структури витрат на якість. Модель устанавлення оптимальної ціни якості. Класифікація витрат на якість. Витрати відповідності і невідповідності. Визначення витрат на якість і аналіз їхньої структури. Методи обліку витрат на якість: метод управління витратами на якість; метод калькуляції витрат, пов'язаних з процесами; метод визначення витрат через низьку якість. Методи аналізу витрат на якість продукції: функціонально-вартісний аналіз; кореляційно-регресійний аналіз; індексний метод; метод бальної оцінки; методи технічного нормування, аналітичний метод.

Ефективність та результативність систем управління якістю.

### ***Тема 6. Побудова систем управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000***

Основні вимоги та етапи побудови системи управління якістю. Дії з впровадження і функціонування системи управління якістю

Формування політики та цілей у сфері якості. Базові положення її підготовки. Настанова з якості та характеристика її складових.

Документування процесів систем управління якістю в організації. Поняття документування. Основні завдання документування. Типи та рівні документів.

Організаційне забезпечення функціонування та розвитку системи управління якістю в організації.

Аудит якості. Аудит системи управління якістю. Типи аудиторських перевірок, їх характеристика. Організація аудиту якості.

Корегувальні та упереджувальні заходи. Оцінка виконання заходів з підвищення якості в організації.

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***Тема 1. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту***

Сутність фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент як елемент системи управління підприємством. Необхідність і умови ефективності управління фінансами підприємства. Принципи фінансового менеджменту.

Функції та механізм фінансового менеджменту.

Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Врахування інфляційних процесів у тактиці фінансового менеджменту.

Еволюція розвитку концепцій та етапи становлення фінансового менеджменту.

### ***Тема 2. Система забезпечення фінансового менеджменту***

Методологічні основи побудови системи забезпечення фінансового менеджменту. Правове забезпечення фінансового менеджменту. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту.

Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту. Вимоги до інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Фінансовий аналіз діяльності підприємства.

Організація внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.

### ***Тема 3. Управління грошовими потоками***

Сутність грошових потоків та їхня роль у функціонуванні суб'єктів господарювання. Характеристика грошових потоків підприємства за класифікаційними ознаками.

Етапи управління грошовими потоками підприємства. Принципи управління грошовими потоками. Методи оптимізації грошових потоків підприємства.

Управління грошовими потоками від операційної діяльності.

Управління грошовими потоками від інвестиційної та фінансової діяльності. Зміст та складання звіту про рух грошових коштів.

Управління грошовими потоками за допомогою платіжного календаря.

### ***Тема 4. Визначення вартості грошей у часі***

Об'єктивна необхідність визначення вартості грошей у часі.

Класифікація видів відсоткової ставки. Відсоткові ставки і методи їх нарахування.

Нарощування і дисконтування грошових потоків за простими відсотковими ставками та простими обліковими ставками.

Компаундування та дисконтування грошових потоків за складними відсотковими ставками.

Визначення вартості грошових потоків за складними обліковими ставками. Номінальна та ефективна ставки. Принцип еквівалентності відсоткових ставок.

### ***Тема 5. Управління прибутком***

Сутність і види прибутку підприємства. Формування прибутку від операційної діяльності. Управління формуванням доходів підприємства. Управління витратами підприємства. Планування операційного прибутку.

Управління розподілом та використанням чистого прибутку. Аналіз використання прибутку. Дивідендна політика.

## ***Тема 6. Управління активами***

Активи як об'єкт фінансового менеджменту. Принципи формування активів підприємства.

Політика управління оборотними активами. Фінансове управління товарно-матеріальними запасами. Управління грошовими коштами. Оптимізація залишку грошових коштів підприємства.

Управління дебіторською заборгованістю. Визначення оптимальної структури дебіторської заборгованості. Методи рефінансування дебіторської заборгованості.

## ***Тема 7. Вартість і оптимізація структури капіталу***

Сутність капіталу підприємства. Класифікація капіталу. Визначення загальної потреби в капіталі. Фактори, що впливають на обсяг капіталу. Принципи формування капіталу.

Особливості формування власного капіталу. Особливості формування позичкового капіталу.

Вартість капіталу і принципи її оцінки. Вартість боргу. Вартість акціонерного капіталу.

## ***Тема 8. Управління інвестиціями підприємства***

Економічна сутність інвестицій та їхня класифікація. Інвестиційна політика та її вплив на економічне зростання.

Управління реальними інвестиціями. Форми реальних інвестицій і особливості управління ними. Види інвестиційних проектів і вимоги до їх розробки.

Принципи і методи оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. Чиста теперішня вартість. Внутрішня норма прибутковості. Строк окупності інвестицій. Облікова норма прибутковості. Індекс прибутковості. Аналіз чутливості проекту. Інтегральний ефект інвестиційного проекту. Метод Монте Карло.

Управління реалізацією реальних інвестиційних проектів. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства.

Оцінювання ефективності фінансових інструментів інвестування.

Формування інвестиційного портфеля підприємства. Диверсифікація інвестиційного портфеля.

### ***Тема 9. Аналіз фінансових звітів підприємства***

Структура, призначення та аналітичні можливості фінансової звітності.

Основні системи фінансового аналізу. Горизонтальний (або трендовий) фінансовий аналіз. Вертикальний (або структурний) фінансовий аналіз. Порівняльний фінансовий аналіз.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (R – аналіз). Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства та їх оцінка. Показники ринкової ділової активності підприємства.

### ***Тема 10. Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування***

Фінансове прогнозування і планування на підприємстві: зміст і завдання.

Перспективне фінансове планування.

Поточне фінансове планування. План фінансових результатів. Плановий баланс. Баланс доходів і видатків. План грошових потоків.

Оперативне фінансове планування. Платіжний календар. Бюджетування в системі оперативного фінансового планування. Операційний та фінансовий бюджет.

### *Перелік рекомендованих джерел*

1. Горинь М. О. Корпоративне управління: [навчальний посібник] / М. О. Горинь, О. С. Сенишин, Н. С. Чопко. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 642 с.
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2003. – №№18-22. – ст.144 – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
3. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>
5. ДСТУ ISO 9001:2016 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.gereho.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)
6. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: [навчальний посібник] / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків: Еспада, 2009. – 688 с.
7. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю: [навчально-методичний посібник] – К.: ННІМП ДУТ, 2015. – 168 с.
8. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: [підручник] / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова.– К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
9. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : [посібник] / І. В. Левицька. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 176 с.
10. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
11. Маркіна І. А. Менеджмент організації: [навч. посібник] / І. А. Маркіна. – К. : ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”, 2013. – 248 с.
12. Микитюк П. П. Управління проектами: [навчальний посібник] / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. –270 с.



13. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: [підручник] / О.І. Момот. – К. Видавництво “Центр учбової літератури”. 2007. – 368с.
14. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
15. Ноздріна Л. В. Управління проектами: [підручник] / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, І. О. Полотай. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с.
16. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: [навчальний посібник] / Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2008. – 576 с.
17. Петков В. П. Менеджмент організації : [підручник] / В. П. Петков. – Л. : Новий світ-2000, 2011. – 488с.
18. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: [навчальний посібник] / І. М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 133с.
19. Поважний О. С. Корпоративне управління: [підручник] / О. С. Поважний, Н. С. Орлова, А. О. Харламова. – К.: Видавництво Кондор, 2013. – 244 с.
20. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: [монографія] / О. Є. Попов. – Х. : ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с.
21. Попович Т.М. Управління якістю: [навч. посібник] / Т.М. Попович – Тернопіль, Крок, 2013. – 320с.
22. Про акціонерні товариства: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.
23. Про господарські товариства: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http:// zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.
24. Про депозитарну систему України: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http:// zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.
25. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http:// zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.

26. Про управління об'єктами державної власності: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.
27. Про цінні папери і фондовий ринок: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). – Назва з екрану.
28. Савуляк В. В. Управління якістю продукції: [навч. посібник] / В. В. Савуляк – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 91 с.
29. Сазонець І. Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізми залучення інвестицій: [навчальний посібник] / І. Л. Сазонець. – К.: ЦУЛ, 2008.– 304 с.
30. Тарасюк Г. М. Управління проектами: [навчальний посібник] / Г. М. Тарасюк. – К.; Каравела, 2004. – 344 с.
31. Указ Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 р. № 210/93.
32. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студентів ВНЗ] / Воронкова А. Е. та ін.; [за заг. ред. А. Е. Воронкової]; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Харків: Інжек, 2014. - 244 с.
33. Капінос Г. І. Управління якістю: [навч. посібник] / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 278 с.
34. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: [підручник] / В. М. Шелудько. – Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2013. – 375 с.
35. Цивільний кодекс України. – Х.: ТОВ «Одісей», 2006. – 424 с.
36. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посібник] / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов; Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП). - К.: Персонал, 2011. - 233 с.
37. Шкільняк М. М. Корпоративне управління: [навчальний посібник] / М. М. Шкільняк; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : Крок, 2014. – 293 с.
38. Шкільняк М.М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління» / М. М. Шкільняк, О.З. Апостолюк - Тернопіль, 2016. – 170 с.