

**ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА**

ПРОГРАМА ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ЕКЗАМЕНУ

для здобуття освітнього ступеня «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
СТРУКТУРА ВСТУПНОГО ФАГОВОГО ЕКЗАМЕНУ.....	4
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ.....	5
ЗМІСТ ВСТУПНОГО ФАГОВОГО ЕКЗАМЕНУ.....	6
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	41

ВСТУП

Вступний фаховий екзамен для здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» проводиться для осіб, які вступають до ПВНЗ МУБіП на навчання за скороченими термінами підготовки на основі раніше здобутого освітнього ступеня «бакалавр» або освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст».

Програма вступного фахового екзамену складена на основі змісту дисциплін «Бізнес-планування», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Інноваційний менеджмент», «Інвестиційний менеджмент» у відповідності до освітньо-професійної програми за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Програма охоплює теоретичні і прикладні питання, що в рамках освітньо-професійної програми підготовки магістра визначають наявність у випускника здібностей виконувати функції, визначені освітньо-кваліфікаційною характеристикою бакалавра.

Мета вступного фахового екзамену полягає у визначенні та оцінці рівня засвоєних теоретичних знань та вмінь визначених галузевими стандартами вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», необхідних для продовження навчання в магістратурі за спеціальністю 073 «Менеджмент».

СТРУКТУРА ВСТУПНОГО ЕКЗАМЕНУ

Вступний фаховий екзамен для здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» проводиться у письмовій формі з використанням теоретичних та практичних завдань.

Для відповіді вступник отримує екзаменаційний білет, лист відповіді, чернетки.

Екзаменаційний білет складається з двох частин.

Перша частина містить 4 теоретичних питання.

Друга частина (практична) складається з задачі. Вирішення практичного завдання потребує розв'язання з розгорнутою відповіддю. Завдання вважається виконаним правильно, якщо крім правильної відповіді в чернетці та чистовику надано повне розв'язання, що свідчить про самостійне отримання результату.

Тривалість екзамену складає 120 хвилин.

Під час виконання екзаменаційних завдань не дозволяється користуватися допоміжними матеріалами: записами, конспектами, посібниками тощо.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Загальна кількість балів, яку може отримати вступник дорівнює –100. Результати екзамену оцінюються за шкалою від 100 до 200 балів.

Мінімальна кількість балів, яка дозволяє брати участь у конкурсному відборі – 124.

Правильна відповідь на завдання першої частини екзаменаційного білету оцінюється у 15 балів, а завдання другої частини у 40 балів.

ЗМІСТ ВСТУПНОГО ЕКЗАМЕНУ

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ»

Тема 1. Значення бізнес-плану в діяльності менеджера фірми

Загальна характеристика майбутньої діяльності. Основні аспекти діяльності менеджера. Характеристика необхідної документації для бізнес-плану. Поточна ситуація у сфері діяльності, тенденції її розвитку. Економічна сутність і призначення бізнес-плану на підприємстві. Особливості бізнес-планування в невиробничій сфері.

Тема 2. Принциповий зміст основних розділів бізнес-плану

Структура бізнес плану. Фактори впливу на зміст і структуру бізнес-плану. Процес формування структури бізнес плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Структура логіки розробки бізнес-плану. Вимоги до стилю і написання бізнес-плану. Форма титульної сторінки і правила оформлення змісту. Функціональне призначення і правила оформлення резюме.

Тема 3. Зміст техніко-економічних досліджень при підготовці бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування. Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування. Оцінювання сприятливих зовнішніх можливостей і загроз для бізнесу.

Цілі оцінювання і аналізу зовнішніх чинників. Аналіз зовнішньоекономічних чинників. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «ключові фактори успіху» у певній сфері бізнесу.

Оцінювання конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю. Поняття та сутність swot-аналізу.

Тема 4. Аналіз ринку. Визначення цілей фірми у бізнес-плані

Сегментування ринку. Експортний потенціал продукції. Конкуренція на зовнішньому ринку.

Місткість ринку: обсяг ринку за групами споживачів, вибір цільових сегментів, перелік конкурентів, їх цілі та оцінювання, очікування дій конкурентів, порівняльна характеристика власної продукції та продукції конкурентів.

Концепція поведінки підприємства на ринку. Продукт-послуги підприємства. Захист продукції патентами, товарними марками.

Тема 5. Галузь, фірма та її продукти

Цілі, логіка розробки та структура розділу "Галузь, фірма та її продукція". Аналіз поточного стану справ у галузі. Основні складові концепції "поведінки" фірми в галузі. Загальна характеристика фірми. Продукт та(або) послуги фірми. Захист продукції патентами, товарними знаками. Перспективи розвитку бізнесу в майбутньому. Цілі, логіка розробки та структура розділу "Дослідження ринку". Загальна характеристика ринку продукту. Вибір цільового ринку продукції фірми. Обґрунтування вибору місця розташування фірми. Оцінка впливу зовнішніх чинників на бізнес. Конкурентна позиція фірми.

Тема 6. План маркетингу

Стратегія маркетингу, цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Завдання маркетинг плану. Етапи процесу формування цілей маркетингової діяльності фірми. Логіка розробки маркетинг плану. Стратегія маркетингу. Етапи розробки стратегії маркетингу.

Засоби реалізації стратегії маркетингу. Тактика маркетингу. Прогноз реалізації товарної продукції. План-графік реалізації заходів забезпечення збуту продукції. Фінансове забезпечення плану маркетингу.

Тема 7. Оцінка ризику

Сутність ризику. Типи можливих ризиків. Цілі розробки та структура розділу "Оцінка ризиків". Концепція управління ризиками. Способи реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми. Заходи з мінімізації

або нейтралізації негативних наслідків можливих ризиків. Страхування ризиків. Перспективи розвитку бізнесу в майбутньому.

Тема 8. Календарний план

Структура складання календарного плану. Цілі, логіка розробки календарного плану. Особливості розробки календарного плану. Методи та засоби розробки календарного плану. План-графік реалізації календарного плану.

Тема 9. Фінансовий план

Завдання розробки і значення фінансового плану. Особливості розробки фінансового плану. Структура фінансового плану.

Планова калькуляція собівартості продукції. Процедура складання плану доходів і витрат. Завдання розробки і процедура складання плану грошових надходжень і витрат. Визначення точки беззбитковості.

Фінансові потреби фірми і умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

Тема 10. План виробництва

Завдання та логіка розробки виробничого плану. Зміст виробничого плану. Структура виробничого плану. Основні завдання виробничого плану. Підрозділи виробничого плану.

Тема 11. Допоміжні документи

Структура та призначення резюме бізнес-плану: назва проекту, мета розробки бізнес-плану, мета і короткий опис проекту, характеристика продукції, коротка характеристика потрібної сировини та обладнання, часові показники, інвестиційно-кредитні показники, стадія готовності проекту, менеджмент проекту

Тема 12. Управління та організація

Цілі та логіка розробки організаційного плану. Структура організаційного плану. Характеристика основних розділів організаційного плану. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу.

Визначення потреб фірми в персоналі. Власники фірми й команда менеджерів. Організаційна схема управління фірмою. Кадрова політика фірми.

Тема 13. Порядок, підготовка та використання бізнес-плану в діяльності менеджера

Характеристика складових аспектів бізнес-плану в діяльності менеджера. Оцінка елементів інструментарію менеджменту в бізнес-плануванні. Оцінка відбору кадрів. Оцінка професійної діяльності, методи її реалізації. Особливості навчання та підвищення кваліфікації працівників. Тактичні та стратегічні завдання кадрового менеджменту.

Сутність, цілі та завдання презентації бізнес-плану. Організація проведення бізнес-плану. Фактори, на які треба звернути увагу при проведенні презентації.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність, розвиток та основні поняття інноваційного менеджменту

Зміст поняття "інновація". Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень то розвиток конкуренції.

Інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність. 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 середовища 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. Формування національної моделі регулювання інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур.

Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

Тема 4. Організаційні форми інноваційної діяльності

Принципи організації інноваційних процесів за циклом "дослідження - виробництво - дифузія - комерціалізація". Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять "технопарк", "технополіс", "інкубатор інновацій".

Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження та трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації

Аналіз інноваційних можливостей організації: оцінка інноваційного середовища; стан інноваційного, науково-технічного потенціалу; аналіз параметрів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, 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. Сутність проектного управління. Організаційно-технологічна підготовка виробництва новацій. Організація НДДКР. Аналіз і прогнозування науково-технічного і організаційно-технологічного рівня виробництва. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції.

Управління витратами в інноваційній діяльності. Склад і структура інноваційних витрат, їх зв'язок із стратегією інноваційних змін. 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. Створення і використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом в процесі реалізації інноваційного проекту.

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

Основи теорії управління ризиками. Класифікація ризиків. 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.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність, мета та функції інвестиційного менеджменту

Економічна сутність інвестицій, їх роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, зростанні його ринкової вартості. Інвестиції як основа для використання інших вартісних категорій, що відбивають відтворювальні процеси. Основні фактори, що пов'язані з інвестиційною діяльністю - фактор часу та фактор ризику. Поняття ефекту надання переваги в часі. Умови, що породжують фактор ризику. Класифікація інвестицій, характеристика їх видів відповідно до класифікаційних ознак. Валові та чисті інвестиції.

Поняття інвестиційної діяльності підприємства, її форми та методи здійснення. Інвестиційний процес та його складові. Особливості інвестиційної діяльності підприємства. Суб'єкти інвестиційної діяльності підприємства. Інвестор як самостійний суб'єкт підприємницької діяльності. Портфельні та стратегічні, індивідуальні та інституціональні інвестори.

Державне регулювання інвестиційної діяльності, методи та форми її здійснення. Поняття "інвестиційного клімату" в країні. фактори, що обумовлюють сприятливий "інвестиційний клімат".

Поняття інвестиційного менеджменту. Теоретичні основи інвестиційного менеджменту як складової загального менеджменту підприємства. Принципи здійснення інвестиційного менеджменту, їх характеристика.

Основна мета інвестиційного менеджменту, її місце в моделі формування інвестиційного рішення. Взаємозв'язок цілей і критеріїв у прийнятті інвестиційного рішення. Головна та другорядні цілі інвестиційного менеджменту, їх ієрархія. Задачі інвестиційного менеджменту - забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства через ефективну інвестиційну діяльність, забезпечення максимізації доходу від інвестицій при

заданому рівні інвестиційного ризику та мінімізації інвестиційного ризику при заданому (можливому, очікуваному) рівні інвестиційного доходу, забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності в процесі здійснення інвестиційної діяльності, пошук шляхів прискорення реалізації діючих програм реальних інвестицій.

Основні функції інвестиційного менеджменту - розроблення інвестиційної стратегії, управління формуванням інвестиційних ресурсів, управління реальними та фінансовими інвестиціями підприємства. Напрями реалізації функцій інвестиційного менеджменту: дослідження зовнішнього інвестиційного середовища; прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку; розроблення стратегічних напрямів інвестиційної діяльності та стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства; пошук та оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних інвестиційних проектів, відбір найефективніших з них; оцінка інвестиційних якостей фінансових інструментів, відбір найефективніших з них, формування інвестиційної програми (портфеля); поточне управління інвестиційним портфелем та реалізацією реальних інвестиційних проектів і програм; розроблення пропозицій щодо реструктуризації інвестиційних портфелів (програм).

Тема 2. Методичні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту

Організаційне забезпечення інвестиційного менеджменту на підприємстві. Поняття ієрархічної та функціональної побудови центрів управління інвестиційною діяльністю. Чинники, що впливають на рішення про вибір типу організаційного забезпечення інвестиційного менеджменту.

Інформаційне забезпечення інвестиційного менеджменту, джерела отримання інформації. Характеристика зовнішніх та внутрішніх джерел надходження інформації.

Інвестиційний аналіз на підприємстві, сфери його проведення - аналіз інвестиційної діяльності підприємства в цілому та аналіз інвестиційної привабливості окремих інвестиційних проектів і фінансових інструментів.

Цілі аналізу інвестиційної діяльності підприємства в цілому. Системи інвестиційного аналізу по підприємству в цілому - горизонтальний або трендовий аналіз, вертикальний або структурний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз інвестиційних коефіцієнтів.

Системи аналізу інвестиційної привабливості окремих об'єктів, реального та фінансового інвестування - аналіз дохідності та ліквідності окремих об'єктів інвестування, рівнів інвестиційних ризиків. Мета аналізу інвестиційної привабливості окремих об'єктів інвестування.

Інвестиційне планування та його основні параметри. Потоки грошових коштів від інвестиційної діяльності; економічний і бухгалтерський підхід до їх оцінки. Поняття альтернативної вартості. Формування кошторису інвестиційного проекту з позиції оцінки втраченої альтернативи.

Ієрархія видів інвестиційного планування - прогнозування інвестиційної діяльності, поточне та оперативне планування інвестиційної діяльності, задачі інвестиційного планування, форми надання його результатів.

Інвестиційна стратегія, зміст та передумови її розроблення. Вихідні параметри та умови поточного планування інвестиційної діяльності. Система найважливіших показників інвестиційної діяльності та їх відбиття в поточному фінансовому плані підприємства. Форми оперативного інвестиційного планування, їх вибір залежно від конкретних видів інвестицій.

Системи та методи внутрішнього контролю інвестиційної діяльності підприємства. Система інвестиційного контролінгу, мета її створення. Побудова інвестиційного контролінгу, етапи його здійснення: визначення об'єкта контролінгу, сфери та видів, формування системи пріоритетів інвестиційних показників, що контролюються, розроблення системи кількісних стандартів контролю, створення системи моніторингу показників

інвестиційного контролінгу, формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень.

Концепція зміни вартості грошей у часі. Забезпечення співставності потоків грошових коштів від інвестицій у різні періоди часу, що становлять їх життєвий цикл. Складові врахування фактора часу в обґрунтуванні інвестиційних рішень. Розподіл споживання у часі, основні підходи до його оптимізації.

Ринок капіталу, його вплив на оцінку вартості грошей у часі. Ставка процента як можлива альтернативна вартість споживання. Обґрунтування оптимального вибору при інвестуванні за рахунок власних або запозичених коштів.

Методичний інструментарій інвестиційних розрахунків. Складний процент. Поняття майбутньої та теперішньої вартості грошових потоків. Нарощування та дисконтування в інвестиційних розрахунках.

Правила складання та множення поточних вартостей. Ануїтет. Методи розрахунку поточної, теперішньої вартості ануїтетних платежів. Перпетуїтет - довічна рента, методи його розрахунку. Поняття номінальної та ефективної процентної ставки, сфера їх застосування, алгоритм розрахунку.

Принципи інвестиційних розрахунків в умовах інфляції. Номінальні та реальні грошові потоки, методи їх оцінки та сфери застосування в інвестиційних розрахунках. Розрахунок номінальної та реальної процентної ставки. Поняття премії за інфляцію, методи її визначення. Ефект Фішера, ефект Дарбі.

Інвестиційний ризик, економічна природа виникнення, класифікація видів інвестиційних ризиків. Можливі ситуації вибору при формуванні інвестиційного рішення. Розподіл вірогідностей можливих результатів інвестиційного рішення та його види.

Систематичний і несистематичний ризик. Поняття очікуваного значення ризику інвестицій, методи його визначення.

Загальний та ринковий ризик проекту. Методи та показники оцінки загального ризику інвестиційного проекту. Дисперсія, середньоквадратичне відхилення, напівдисперсія розподілу вірогідностей, коефіцієнт варіації.

Поняття частотної та суб'єктивної вірогідності, їх математичні властивості, сфера застосування в інвестиційних розрахунках.

Методи оцінки ринкового ризику інвестиційних проектів. Очікувана дохідність інвестиційного портфеля, її оцінка. Ступінь ризику портфеля, методи її оцінки. Коваріація між інструментами інвестування, економічний зміст та алгоритм визначення.

Моделі оцінки необхідного рівня дохідності інвестицій у фінансові, капітальні активи, основні припущення при застосуванні в інвестиційних розрахунках. Вирівнювання лінії ринку цінних паперів. β -коефіцієнт, економічний зміст та алгоритм розрахунку. Премія за ризик. Принципи її визначення.

Введення інфляційного коректора в моделі оцінки фінансових і капітальних активів. Врахування суб'єктивного ставлення інвестора до ризику.

Оцінка рівня ринкового ризику інвестиційного портфеля. Характеристична лінія акції. Фактори, що впливають на рівень ринкового ризику фінансового інструмента, інвестиційного портфеля.

Поняття диверсифікації ризику, принципи її здійснення.

Статистичні та експертні методи оцінки інвестиційних ризиків.

Поняття ліквідності інвестицій. Критерії оцінки рівня ліквідності об'єктів інвестування. Класифікація інвестицій за рівнем ліквідності. Поняття премії за ліквідність, методи її оцінки.

Модель формування доходу від інвестицій в умовах урахування інфляції, ризику та ліквідності. Характеристика її елементів, методи кількісної оцінки впливу факторів на розмір інвестиційного прибутку.

Тема 3. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку

Поняття інвестиційного ринку. Класифікація видів і сегментів інвестиційного ринку, їх характеристика.

Елементи інвестиційного ринку, їх характеристика. Інвестиційні товари, характеристика їх форм та видів.

Первинний і вторинний інвестиційні ринки. Ринкова ціна фінансових активів, механізм її формування.

Характеристика стану інвестиційного ринку України на сучасному етапі.

Кон'юнктура інвестиційного ринку, основні її стадії, їх характеристика. Дослідження кон'юнктури інвестиційного ринку, його основні етапи - поточне спостереження інвестиційної активності в сегментах ринку; аналіз поточної кон'юнктури інвестиційного ринку; прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку.

Оцінка макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку етапи здійснення. Прогнозування макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку, послідовність його здійснення. Короткостроковий прогноз, передумови розроблення. Середньостроковий прогноз: передумови розроблення, напрями застосування. Довгостроковий прогноз - етапи проведення та застосування. Методи прогнозування кон'юнктури інвестиційного ринку.

Поняття інвестиційної привабливості окремих галузей економіки, параметри її оцінки. Система основних показників, що характеризують інвестиційну привабливість галузей економіки. Методи дослідження інвестиційної привабливості галузей економіки.

Інвестиційна привабливість окремих регіонів, параметри її оцінки. Система показників, що оцінюють інвестиційну привабливість регіонів. Методи дослідження інвестиційної привабливості окремих регіонів.

Тема 4. Розроблення інвестиційної стратегії підприємства

Поняття інвестиційної стратегії підприємства, її зв'язок із загальною стратегією економічного розвитку.

Вихідні передумови формування інвестиційної стратегії. Основні етапи розроблення інвестиційної стратегії підприємства-визначення періоду формування інвестиційної стратегії; дослідження економіко-правових умов здійснення інвестиційної діяльності; створення системи цілей; формування окремих цільових стратегічних показників, їх синхронізація в часі та послідовність вирішення інвестиційних задач; розроблення стратегічних напрямів і форм інвестування, формування інвестиційної політики; системи критеріїв та методів оцінки результативності інвестиційної стратегії підприємства. Характеристика основних напрямів інвестиційної діяльності підприємства та її взаємозв'язок. Методичні підходи до вибору напрямів інвестиційної діяльності.

Оцінка розробленої інвестиційної стратегії підприємства за критеріями її узгодженості із загальною стратегією економічного розвитку, внутрішньої збалансованості розділів, реальності реалізації, виходячи із ресурсного потенціалу підприємства, рівня ризику, результативності тощо.

Тема 5. Стратегія формування інвестиційного капіталу підприємства, управління ним

Поняття інвестиційних ресурсів підприємства. Завдання, основні етапи, методичні засади розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства.

Методичні підходи до визначення загальної потреби підприємства в інвестиційних ресурсах. Особливості визначення потреби в інвестиційних ресурсах для здійснення реальних та фінансових інвестицій.

Характеристика джерел формування інвестиційних ресурсів. Сучасні методи фінансування окремих інвестиційних проектів і програм, інвестиції у фінансові інструменти.

Інвестиційний капітал, його склад і структура. Методичні підходи до оптимізації структури інвестиційного капіталу.

Вартість інвестиційного капіталу, його економічна природа та роль в інвестиційних розрахунках.

Методичні підходи до оцінки вартості інвестиційного капіталу. Особливості оцінки вартості інвестиційного капіталу в умовах обмеженості можливостей залучення грошових коштів, визначеності, невизначеності та ризиків.

Середньозважена вартість інвестиційного капіталу, методичні підходи до її розрахунку. Ідентифікація складових інвестиційного капіталу та визначення вартості їх залучення. Порядок врахування кредиторської заборгованості, що використовується для фінансування проектів, у визначенні обсягу інвестиційного капіталу.

Історична та гранична (маржинальна) вартість інвестиційного капіталу: поняття та умови застосування. Вплив податків на базові показники розрахунку вартості інвестиційного капіталу.

Методи визначення вартості інвестиційного капіталу, що залучений із власних джерел - з нерозподіленого прибутку та нагромаджених амортизаційних відрахувань, через нову емісію акцій. Умови застосування моделей визначення вартості акціонерного капіталу для інвестицій. Умови залучення власних джерел фінансових ресурсів для інвестування.

Методи визначення вартості довгострокового позикового капіталу, що залучається для інвестування. Ринкова ціна боргу. Ефективна ставка процента по залучених позикових коштах.

Методи визначення вартості короткострокового позикового капіталу, що залучається для інвестування.

Управління формуванням оптимальної структури інвестиційного капіталу.

Розподіл інвестиційних коштів, умови здійснення. "Жорстке зовнішнє обмеження фінансових коштів": умови виникнення та наслідки застосування.

"М'яке зовнішнє обмеження фінансових коштів": причини виникнення та наслідки застосування.

Внутрішні обмеження інвестиційних коштів.

Особливості інвестиційних розрахунків в умовах зовнішніх і внутрішніх обмежень фінансових ресурсів для інвестування.

Тема 6. Порядок підготовки реальних інвестиційних проектів підприємства

Роль реального інвестування у забезпеченні економічного розвитку підприємства. Характеристика основних форм реальних інвестицій підприємства - придбання цілісних майнових комплексів, нове будівництво, перепрофілювання, реконструкція, модернізація придбання окремих видів матеріальних і нематеріальних активів, інвестування в приріст запасів матеріальних обігових активів, інноваційне інвестування.

Інвестиційна привабливість окремих підприємств, методичні засади її дослідження. Життєвий цикл підприємства, його вплив на інвестиційну привабливість підприємств.

Аспекти характеристики фінансового стану підприємств при оцінці їх інвестиційної привабливості – рівень ліквідності активів, рівень оборотності активів, ефективність управління боргами, рівень ринкової вартості. Алгоритм розрахунку показників, їх економічний зміст. Детермінований факторний аналіз, його інформаційна база. Критерії оцінки інвестиційної привабливості підприємств.

Поняття інвестиційного проекту, їх класифікація. Капітальні вкладення як форма реального інвестування. Поняття бюджетування капітальних

вкладень, етапи його здійснення: визначення витрат по проекту, оцінка очікуваного грошового потоку з урахуванням фактору часу, аналіз рівнів ризиків по проекту, визначення ціни інвестиційного капіталу, визначення економічного ефекту від Реалізації проекту.

Поняття бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, його зміст і порядок розроблення. Характеристика розділів бізнес-плану – резюме; передумови та основна ідея проекту; аналіз ринку та концепція маркетингу; обсяг і структура виробництва продукту (послуги); обґрунтування місцерозташування об'єкта інвестування; характеристика середовища, необхідного сировинного забезпечення; інформація про техніко-технологічне забезпечення виробничої програми; витрати, що пов'язані з ним; характеристика забезпечення трудовими ресурсами; календарний план реалізації інвестиційного проекту; фінансовий план та оцінка ефективності проекту; аналіз беззбитковості діяльності підприємства після інвестиції; визначення запасу фінансової міцності.

Тема 7. Правила прийняття інвестиційних рішень

Мета та послідовність оцінки реальних інвестиційних проектів. Показники оцінки ефективності інвестиційних проектів – термін окупності, рентабельність, ставка внутрішньої дохідності, індекс рентабельності, чиста теперішня вартість проекту. Модифіковані показники ефективності інвестиційних проектів. Критерії оцінки ефективності та вибору інвестиційних проектів. Математичний взаємозв'язок критеріїв по економічно незалежних інвестиційних проектах. Конфлікт критеріїв вибору при альтернативних проектах: причини виникнення.

Обґрунтування ставки дисконтування в інвестиційних розрахунках при оцінці ефективності інвестиційних проектів. Побудова графіків чистої теперішньої вартості як функції ставки дисконтування. Оцінка чутливості проекту до зміни дисконтної ставки.

Обґрунтування вибору при альтернативних проектах – методи порівняльного (гіпотетичного) проекту при різних масштабах або різній інтенсивності зворотного потоку грошових коштів від інвестицій.

Умови застосування критеріїв оцінки ефективності проектів. Обґрунтування інвестиційних рішень про заміну активів. Основні чинники, що впливають на кількісні показники заміни активів. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційного проекту по заміні. Вибір нового устаткування при постійному обсязі випуску, при коливаннях обсягу випуску.

Обґрунтування рішення про купівлю або оренду активів. Особливості інвестиційних розрахунків щодо показників ефективності проекту при купівлі або оренді активів.

Особливості обґрунтування інвестиційних рішень в умовах невизначеності. Інформаційне забезпечення інвестиційних розрахунків в умовах невизначеності. Показники індивідуального (одиничного), внутрішньофірмового та ринкового ризиків інвестиційного проекту, алгоритм їх визначення. Критерії оцінки внутрішньофірмового та ринкового ризику інвестиційних проектів.

Методи оцінки індивідуального (одиничного) ризику інвестиційного проекту – аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, аналіз дерева рішень, імітаційне моделювання за методом Монте-Карло, їх характеристика та умови застосування.

Методи оцінки внутрішньофірмових ризиків інвестиційного проекту, характеристична лінія, методичні підходи до їх побудови, заходи щодо мінімізації корпоративних ризиків підприємства.

Методи оцінки ринкових ризиків інвестиційних проектів. Модель МОКА, умови її застосування. Методи виміру ринкового ризику проекту – метод чистої гри, метод облікової. Критерії оцінки ризикованості інвестиційного проекту.

Методи врахування ризиків в інвестиційних розрахунках – метод безризикового еквівалента, метод скоригованої на ризик ставки дисконту, їх характеристика, умови застосування

Визначення можливостей профілактики та запобігання окремих видів інвестиційних ризиків, ефективності їх страхування.

Тема 8. Формування програми реальних інвестицій підприємства

Поняття програми реальних інвестицій, принципи її формування. Основні етапи формування програми реальних інвестицій. Основні підходи до первинного відбору проектів реального інвестування для включення в програму.

Поняття спряженого планування інвестиційних потреб і фінансових можливостей підприємства. Оптимізація програми реальних інвестицій, етапи здійснення. Методи побудови графіка інвестиційних потреб підприємства. Методи побудови графіка граничної вартості капіталу (фінансових можливостей) підприємства. Причини зміни вартості інвестиційних ресурсів по всіх джерелах залучення. Визначення точки перелому графіка граничної вартості капіталу (фінансових можливостей) підприємства.

Методи визначення точки рівноваги інвестиційних потреб та фінансових можливостей підприємства.

Методичні підходи до формування оптимальної безальтернативної програми реальних інвестицій. Поняття постоптимізації програми реальних інвестицій, порядок її здійснення.

Управління формуванням і реструктуризацією програми реальних інвестицій. Обмеження та основні проблеми, що виникають при управлінні програмами інвестиційних проектів. Особливості управління програмами реальних інвестицій стратегічного плану.

Тема 9. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства

Поняття інноваційних інвестицій підприємства, характеристика їх основних форм. Мета та принципи управління інноваційними інвестиціями підприємства, його зв'язок з інноваційною стратегією.

Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства, формування потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на майбутній період. Порядок вибору об'єктів інноваційного інвестування, методи оцінки їх привабливості. Планування потреби в інвестиційних ресурсах для здійснення інноваційного інвестування. Методи оцінки ефективності окремих проектів інноваційних інвестицій.

Тема 10. Розроблення політики управління фінансовими інвестиціями підприємства

Роль фінансового інвестування в здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємства — забезпечення дохідності тимчасово вільного капіталу, накопичення інвестиційних фінансових ресурсів для реалізації проектів реальних інвестицій, здійснення диверсифікації операційної діяльності через отримання контролю над іншим підприємством тощо. Характеристика основних форм фінансових інвестицій підприємства - вкладення капіталу в дохідні види грошових та фондових інструментів, в статутні фонди інших підприємств. Методичні засади управління фінансовими інвестиціями підприємства. Головна мета та принципи фінансового інвестування. Розроблення політики фінансового інвестування, зміст і порядок розроблення. Дослідження обсягів, тенденцій зміни вкладення капіталу у фінансові інструменти, визначення структури та складу фінансових інвестицій в розрізі окремих фінансових інструментів, оцінка дохідності фінансового інвестування в цілому і по окремих фінансових

інструментах, обґрунтування обсягів фінансових інвестицій та джерел їх фінансування на плановий період, їх форм, оцінка інвестиційних якостей обраних фінансових інструментів, формування інвестиційного фінансового портфеля.

Методичні підходи до оцінки інвестиційних якостей фінансових інструментів, ефективності фінансових інвестицій. Моделі оцінки реальної вартості цінних паперів. Характеристика основних інструментів фондового ринку України, особливості показників і методів оцінки їх інвестиційної якості. Особливості оцінки інвестиційної якості інших фінансових інструментів.

Тема 11. Управління портфелем фінансових інвестицій підприємства

Цілі та завдання формування портфеля фінансових інвестицій підприємства. Типи портфелів, їх характеристика. Основні положення портфельної теорії. Принципи та послідовність етапів формування портфеля фінансових інвестицій підприємства відповідно до портфельної теорії. Методичні підходи до формування диверсифікованого портфеля фінансових інвестицій, оптимізація його складу та структури.

Особливості загальної оцінки сформованого портфеля фінансових інвестицій підприємства за критеріями дохідності, ризику та ліквідності.

Принципи оперативного управління портфелем фінансових інвестицій. Система основних факторів, що впливають на зниження ефективності фінансових інвестицій. Побудова системи моніторингу ефективності окремих інструментів портфеля фінансових інвестицій. Методологічні засади реконструкції портфеля фінансових інвестицій - основні принципи та правила, припущення, критерії прийняття управлінських рішень. Можливі ефективні та оптимальні портфелі фінансових інвестицій, характеристика методичних підходів до їх формування.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Тема 1. Системна модель управління організацією

Організація як складна система та як об'єкт управління. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Системна методологія в менеджменті. Особливості функціонального та системного бачення організації.

Принципи системного підходу в управлінні організацією: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків. Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегративність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненість. Моделі підприємства як відкритої системи. Характерні особливості: нестаціонарність, унікальність та непередбачуваність, поведінкова варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування.

Методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту. "Жорсткий" та "м'який" системний підхід до організаційних досліджень. Системний інжиніринг, системний аналіз, дослідження операцій. Управлінська та організаційна кібернетика. Методологічний компліментаризм в системних дослідженнях.

Основні підсистеми підприємства: виробнича, технологічна, технічна, просторова, інформаційна, соціальна (кадрова), управлінська. Ефект синергізму та дивестування. Масштаб підприємства і фактори, які його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності. Ефект емерджентності.

Учасники діяльності підприємства. Множинність підпорядкування результативності підприємства: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів. Держава, власники, система управління, трудовий колектив як

основні рушійні сили розвитку підприємства. Система збалансування інтересів учасників. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.

Вплив принципу динамічної рівноваги на діяльність організації. Системне узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації. Досягнення синергизму в менеджменті.

Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Тема 2. Еволюція підприємства

Концепція життєвого циклу розвитку систем. Основні фази: концептуальна, оцінювання, виробництва, операційна, вивільнення.

Детермінанти національного ромба: конкурентні стратегії підприємств галузі, параметри факторів, параметри попиту, стратегія підприємств-партнерів, рівень приватизації та державного регулювання, випадковість. Модель конкурентних сил (за М. Портером). Конкурентний статус підприємства. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Система визначення рівня потенціалу підприємства.

Значення змін в діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Необхідність управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства: головні цілі, основні завдання, особливості внутрішньоорганізаційних процесів, кризи: стилю керівництва, автономії, контролю, "раціональної" бюрократії, невизначеності.

Тема 3. Організація управління підприємством

Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства; етапи: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний. Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації.

Статут, установчий договір: основні положення. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві.

Методологія проектування системи управління.

Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація. Основний закон управління. Принципи ефективного менеджменту: непереривність, врівноваженість, циклічність, послідовність, адаптивність, сталість.

Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті. Елементи управління: структури, стратегії, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу та спільні цінності, стиль керівництва. Системні правила управління. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг.

Тема 4. Управлінські моделі

Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набір форм впливу, принципів. Компоненти управлінської моделі: цільові установки менеджменту, характер впливу зовнішнього оточення, варіація результативності, органи управління та внутрішній потенціал організації.

Цільові управлінські моделі: самовиживання організації, якісного та/або кількісного росту організації; виведення організації у лідери; управління за цілями; управління за "слабкими сигналами". Економічні моделі управління: максимізації темпів самозростання функціонального капіталу; виводу організації з кризового стану; виводу з безприбуткового стану. Моделі забезпечення конкурентоздатності організації: фірми-лідера;

"переслідування"; "рівноправ'я". Поведінські моделі управління: влади та реалізації владних повноважень; корисності менеджера. Адміністративні управлінські моделі: жорстка директивна; ліберальне адміністрування; внутрішньоорганізаційне підприємництво; співучасті; м'яке адміністрування; самоврядування.

Комбінаційні управлінські моделі. Реалізація принципу урахування інтересів організації.

Тема 5. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм на ринку товарів і послуг

Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.

Система споживчої кооперації: особливості структури, формування виконавчих, дорадчих та контролюючих органів. Повноваження пайовиків.

Орендні підприємства. Характерні особливості функціонування. Переваги та недоліки орендних відносин.

Перспективи, сутність та особливості акціонерних товариств, їх різновиди. Порядок утворення органів управління, специфіка організаційної структури. Збори акціонерів, правління, ревізійна комісія, спостережна рада: повноваження, функції. Організаційне контролювання.

Господарські товариства: з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повні, командитні. Специфіка органів управління, порядок їх утворення.

Спільне підприємство. Доцільність, умови та порядок утворення. Порядок функціонування. Переваги та недоліки.

Підприємства малого бізнесу: умови створення, особливості та проблеми функціонування.

Тема 6. Системи функціонального менеджменту підприємств на ринку товарів і послуг

Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю. Основи маркетингового менеджменту.

Управління маркетинговою діяльністю. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності.

Реалізація комерційної функції. Стадії процесу управління елементами комерційної діяльності: інформаційна, аналізу, прийняття рішення, реорганізації, контролю, коригування.

Етапи комерційної діяльності. Управління процесами формування товарного асортименту та товаропостачанням, товарними запасами. Управління збутом та організація товаропросування. Оцінка реалізації комерційного проекту. Система показників.

Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками.

Основи фінансового менеджменту. Фінансові основи формування майна, управління обіговими активами, формування власних та залучення позикових фінансових ресурсів, організація фінансового планування на підприємстві галузі.

Тема 7. Організація керівництва

Завдання менеджера щодо керівництва діяльністю підприємства, форми участі у виконанні функцій (пряма і непряма, повна і часткова). Діапазон керованості, фактори, що його визначають. Проектування ієрархії менеджменту.

Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій.

Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функцій заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок з кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень.

Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання.

Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

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

Тема 8. Основи антикризового управління

Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. Особливості кризових ситуацій. Зміст періодів, що призводять організацію до кризи. Причини виникнення кризових явищ.

Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій. Типологія: нормальна ситуація і відхилення, сприятливі можливості, несподіваний успіх. Умови використання.

Симптоми кризи. Етапи розвитку кризової ситуації в управлінні підприємством. Система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації. Конструктивні та деструктивні кризи в управлінні.

Модель діагностики кризових ситуацій та банкрутства. Життєвий цикл кризової ситуації. Модель управління підприємством у кризі; тактика: захисна, наступальна. Моделі антикризового управління. Оперативні та стратегічні заходи виходу із кризового стану. Класична модель оздоровлення.

Превентивні заходи запобігання кризових явищ. Використання методу

зміни для оздоровлення організації.

Оздоровчий менеджмент для організації, що виходить із кризи. Склад організаційних заходів щодо управління змінами. Основні компоненти, які необхідно виконати для виходу із кризи. Технологія оздоровчого менеджменту. Формування оздоровчих фінансів.

Тема 9. Управління ризикозахищеністю підприємства

Умови виникнення ризикової ситуації: наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, зацікавленість у результаті. Невизначеність: стохастична, нестохастична, повна, часткова, природна, сенсова, лексична, цілей та умов, технічна, поведінкова, ретроспективна та перспективна. Суб'єкт та об'єкт ризику.

Поняття ділового ризику, його особливості у сучасних умовах. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні.

Види ризику: за ступенем суб'єктивності та об'єктивності; конструктивний-деструктивний; систематичний-несистематичний; за кількістю осіб, що приймають рішення; за розміром; за можливістю страхування.

Аналіз та оцінювання ризику. Огляд. Методи кількісного оцінювання ризику. Етапи аналізу: виявлення окремих факторів, їх ідентифікація, оцінка можливих втрат та їх ймовірності, інтегральна оцінка ризику, визначення припустимого рівня ризику, вибір альтернативи. Специфічність вибору альтернатив в умовах ризику.

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

Закон відповідності граничної корисності рівню граничної результативності.

Критерії ризикозахищеності. Рівень прагнень системи управління.

Тема 10. Конкурентна політика організації

Сутність конкурентоспроможності. Склад та зміст факторів національного та міжнародного конкурентного середовища та його вплив на процес проведення змін в організації.

Сутність впливовості конкурентних сил. Моніторинг конкурентів. Конкурентний стан організації. Поняття конкурентних стратегій підприємства. Виявлення та оцінка стратегій конкурентів. Методи конкуренції. Узагальнена модель менеджменту систем якості організації. Фактори успіху у конкурентній боротьбі. Методи визначення рівня конкурентоспроможності.

Необхідність дотримання антимонопольного законодавства. Основні заходи щодо антимонопольної діяльності. Система органів Антимонопольного комітету України. Контроль за дотриманням антимонопольних вимог. Відповідальність організації за порушення антимонопольних вимог та антимонопольного законодавства.

Захист від недобросовісної конкуренції. Конкурентна політика комерційних підприємств. Створення потенціалу конкурентоспроможності організації.

Тема 11. Управління ефективністю підприємства

Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління.

Поняття продуктивності на підприємстві. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір

підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

Методи оцінки продуктивності: метод номінальної групи, метод Дельфі, багатокритеріальний метод, багатофакторний метод. Інтеграція методів.

Класифікація контролю та інтенсифікація розвитку підприємства, таксономія методів. Мотивація і результативність. Методи активізації. Особливості колективної результативності і продуктивності.

Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства: проектування, розробка, реалізація, регулювання. Стадії генеральної стратегії. Сфери обмеження розвитку підприємства.

Тема 12. Діагностика управління організацією

Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства).

Види та етапи діагностики. Аналогова, поточна, оперативна, навчальна, перспективна, локальна, масштабна, вибіркова, діагностика проектів. Процес діагностики.

Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.

Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.

Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством. Управлінське консультування як вид діяльності.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

Концепція стратегічного управління. Передумови формування системи стратегічного управління. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління. Методологічні та методичні підходи в стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного управління. Основні складові системи стратегічного управління.

Характеристика етапів процесу стратегічного управління. Підходи до визначення складових процесу стратегічного управління.

Сучасні парадигми стратегічного управління.

Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

Тема 2. Моделі стратегічного управління

Характеристика та види систем управління в умовах мінливого середовища. Ранжування управлінських задач у стратегічному управлінні. Девіантний та превентивний характер системи управління підприємством. Управління на базі контролю. Управління на базі екстраполяції. Управління на базі передбачення змін. Управління на базі гнучких екстрених рішень. Управління шляхом реструктурування стратегічних задач. Управління за слабкими сигналами. Управління в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 3. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегічних позицій

Поняття "сильних" та "слабких" сигналів зовнішнього середовища. Моделі та методи аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища

в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства. Особливості методичного інструментарію в стратегічному аналізі. Стратегічна інформація: види та джерела. Обстеження сильних та слабких сторін підприємства.

Стратегічний аналіз як основа визначення стратегічної позиції підприємства. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку. Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації. Види та характеристика ключових факторів успіху в СЗГ. Поняття зони стратегічних ресурсів

Привабливість стратегічних зон господарювання (СЗГ). Процес оцінки привабливості СЗГ. Особливості управління стратегічним набором СЗГ. Поняття стратегічних центрів господарювання. Вибір стратегічних позицій. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму.

Тема 4. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством

Особливості стратегічного планування, його специфіка, відмінність від довгострокового планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Визначення місії, принципи та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних орієнтирів. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Моніторинг в системі стратегічного планування. Система стратегічних планів підприємства. Сфери стратегічного планування. Структура стратегічного плану. Характеристика

розділів стратегічного плану.

Тема 5. Вибір стратегії та складання стратегічного плану

Стратегія як набір правил для прийняття рішень. Відмітні риси стратегії. Рівні стратегії в системі стратегічного управління. Класифікація стратегій. Підходи до формування стратегій. Школи стратегій.

Поняття та визначення стратегічних потреб підприємства. Генерування стратегічних альтернатив. Процес визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. Поняття оптимальної стратегії. Оцінювання факторів, які впливають на вибір стратегії. Процес вибору стратегії підприємства. Особливості стратегій для малих та середніх підприємств.

Використання базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Формування портфеля стратегій підприємства.

Стратегічний контроль в процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди. Процес стратегічного контролю.

Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Оцінка обраної стратегії. Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій. Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності стратегії.

Тема 6. Управління стратегічним потенціалом підприємства

Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу: система менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти організації, цільові орієнтири. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.

Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Підходи до формування стратегічного потенціалу. Методи оцінювання конкурентоздатності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоздатності та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

Тема 7. Організація стратегічного управління на підприємстві

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.

Об'єктивізація стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку.

Сфери структурних змін відповідно до обраної стратегії. Корпоративна культура в системі підтримки стратегії підприємства.

Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Формування поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві. Керівництво процесами стратегічних змін.

Служба (відділ) стратегічного розвитку підприємства: мета, завдання, призначення.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Покропівний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999.
2. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2003.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент організацій: Навч.посіб.- К.: КОНДОР, 2002.
5. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1999.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.Н. Стратегический менеджмент: курс лекций: Москва-Новосибирск, 1994.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1997.
8. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО, Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
9. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: Ника-Центр, 2001.
10. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. – М. 1995.
11. Инновационный менеджмент: Учебник/ Под. ред. С.Д. Ильенковой - М., 1997.