

# ВСТУП

Головним завданням додаткового вступного випробування є виявлення у вступників рівня спеціальних знань і практичних навичок з комплексу навчальних дисциплін циклу професійної підготовки.

Для вступників на навчання за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» на здобуття ступеня «Доктор філософії» надані програми дисциплін: «Економіка підприємства», «Економічне управління підприємством», «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління проектами». Програма за кожною дисципліною складається з анотації, переліку тем, їх змісту та списку рекомендованих літературних джерел.

Програма фахового вступного випробування включає перелік питань до кожної теми з дисциплін, на основі яких формуються тестові завдання, що дає змогу вступнику заздалегідь підготуватися до додаткового тестування, та критерії оцінювання результатів тестування.

При складанні вступного додаткового випробування абітурієнти повинні проявити достатній рівень знань дисциплін циклу професійної підготовки.

**Структура білету.** Екзаменаційне завдання додаткового вступного випробування зі спеціальності 051 «Економіка» для здобуття третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти на базі ОР «Магістр» та ОКР «Спеціаліст» складається із 20 тестових завдань дисциплін циклу професійної підготовки «Економіка підприємства», «Економічне управління підприємством», «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління проектами», правильне виконання яких дає змогу абітурієнту брати участь у конкурсі.

**Порядок проведення фахового вступного випробування:**

1. Тривалість проведення додаткового вступного випробування – 60 хвилин.

2. Під час проведення додаткового вступного випробування не дозволяється користуватися електронними приладами, підручниками, навчальними посібниками, періодичними виданнями та іншими матеріалами, якщо це не передбачено рішенням Приймальної комісії.

3. Під час додаткового вступного випробування слід користуватися ручкою з синіми чорнилами.

4. Оцінювання результатів додаткового вступного випробування проводиться за визначеними критеріями.

**програма навчальної дисциплін**

**«ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»**

**Анотація**

Дисципліна «Економіка підприємства» вивчає процес господарської діяльності підприємства як суб’єкта господарювання та первинної ланки національної економіки.

Основна **мета** дисципліни – формування теоретичних та прикладних знань з основних розділів і тем економіки підприємства, розвиток навичок щодо організації та досягнення високої результативності господарювання підприємства як первинної господарської ланки суспільного виробництва.

**Завдання** даної дисципліни - слугувати базою для накопичення майбутніми фахівцями знань, навичок та умінь з інших економічних дисциплін.

**Зміст за темами**

**Тема 1. Теорії підприємств і основи підприємництва**

Поняття підприємства. Головні напрямки діяльності підприємства. Установчі документи. Теорії і моделі підприємства. Законодавча база діяльності підприємств в Україні.

Поняття підприємництва. Передумови становлення і розвитку підприємництва. Форми підприємництва. Моделі підприємництва. Форми співпраці у підприємницькій діяльності. Господарський договір, його розділи. Адміністративно-господарські санкції. Суб’єкти, типи і види міжнародного бізнесу.

**Тема 2. Види підприємств, їх організаційно-правові форми**

Критерії класифікації підприємств. Види підприємств за Господарським кодексом України (за формою власності, за способом утворення, за правовим статусом та формою господарювання). Поняття реорганізації підприємства. Класифікація підприємств за видами економічної діяльності та розміром.

Поділ промислових підприємств за типом виробництва, глибиною виробництва, широтою асортименту продукції, просторово-структурними ознаками.

Поняття та види об’єднань підприємств. Кооперація та концентрація підприємств.

**Тема 3. Зовнішнє середовище господарювання підприємства**

Поняття ринку. Функції ринкової системи. Поняття та складові інфраструктури ринку. Мікросередовище та макросередовище підприємства: поняття та складові.

**Тема 4. Структура та управління підприємством**

Виробнича, загальна та організаційна структура підприємства. Функції та методи управління. Поняття та типи організаційної структури управління. Особливості вибору організаційної структури управління підприємством.

**Тема 5. Ринок і продукція**

Види та методика визначення обсягу продукції підприємства. Валова, товарна, чиста, нормативно-чиста та реалізована продукція. Виробнича програма, номенклатура, асортимент підприємства. Поняття та види ціни продукції. Матеріально-технічне забезпечення підприємства. Поняття та мета маркетингу. Складові збутової політики підприємства. Маркетинговий комплекс підприємства.

**Тема 6. Планування діяльності підприємства**

Функції держави щодо регулювання економіки. Складові державної економічної політики. Засоби державного регулювання господарської діяльності. Поняття, об’єкти, суб’єкти прогнозування. Методи прогнозування: метод експертних оцінок, метод складання сценаріїв, метод екстраполяції трендів. Поняття та принципи планування господарської діяльності. Поняття, методи та принципи стратегічного планування. Функції бізнес-планування. Типовий зміст бізнес-плану.

**Тема 7. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці**

Поняття персоналу підприємства. Промислово-виробничий і непромисловий персонал підприємства. Робітники, службовці, спеціалісти, керівники. Класифікація персоналу за стажем роботи: постійні, тимчасові, сезонні працівники. Показники стану і руху персоналу. Показники рівня використання робочої сили. Види фондів робочого часу робітників (календарний, номінальний, явочний, ефективний). Види трудових норм, методи нормування витрат праці (хронометраж, фотохронометраж). Методи визначення оптимальної чисельності працівників: метод коригування базової чисельності, метод визначення чисельності на основі трудомісткості виробничої програми, нормативний метод.

Поняття та показники продуктивності праці (виробіток та трудомісткість). Фактори продуктивності праці. Поняття, теорії, функції мотивації праці. Методи мотивації праці. Елементи мотиваційного механізму. Поняття, види та функції заробітної плати. Державне регулювання заробітної плати (мінімальна заробітна плата, тарифна сітка, тарифні ставки, схема посадових окладів). Форми організації оплати праці (відрядна, погодинна). Системи відрядної форми організації праці (відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непряма відрядна, акордна). Системи погодинної форми оплати праці (проста погодинна система, погодинна-преміальна, погодинно-преміальна з нормованими завданнями). Показники рівня фонду оплати праці, рентабельність фонду оплати праці.

**Тема 8. Капітал підприємства**

Суть капіталу підприємства, форми капіталу підприємства (промисловий, торговельний і позиковий капітал). Класифікація капіталу підприємства: постійний і змінний капітал, основний і оборотний капітал, власний і позичений капітал. Основні і оборотні фонди підприємства.

Амортизація основних засобів. Способи нарахування амортизаційних відрахувань (метод рівномірного (прямолінійний метод) нарахування, кумулятивний метод, виробничий метод).

Види оцінювання основних засобів: первісна вартість, відновна вартість, повна вартість, залишкова вартість, ліквідаційна вартість, середньорічна вартість). Показники стану і руху основних засобів (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт введення основних засобів). Види зносу основних засобів (фізичний знос, моральний знос, форми морального зносу).

Показники ефективності використання основних засобів: фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, фондорентабельність, термін окупності капіталовкладень, інтегральний показник ефективності використання основних засобів. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів. Сутність нематеріальних ресурсів та нематеріальних активів.

Поняття, елементи, структура оборотних коштів. Показники ефективності використання оборотних коштів.

**Тема 9. Інвестиційні ресурси**

Поняття інвестицій. Об’єкти, суб’єкти інвестиційної діяльності. Класифікація інвестицій: реальні та фінансові, прямі та портфельні інвестиції. Поняття капіталовкладень, структура капітальних вкладень, об’єкти, суб’єкти та джерела капіталовкладень. Ефективність капіталовкладень. Термін окупності інвестицій. Чиста теперішня вартість.

**Тема 10. Інноваційні процеси**

Поняття та елементи інноваційних процесів. Науково-технічний прогрес. Форми НТП (еволюційна, революційна, науково-технічна революція). Напрями НТП. Результативність інноваційної діяльності підприємства. Грошовий потік інноваційного проекту. Форми внутрішньогосподарського ефекту інноваційних процесів (зміна продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції, зниження собівартості продукції, зростання прибутку).

**Тема 11. Техніко-технологічна база і виробнича потужність підприємства**

Поняття техніко-технологічної бази. Її технічна та технологічна складова. Показники технічного рівня виробництва. Поняття технології. Напрямки розвитку ТТБ.

Виробнича потужність підприємства. Види виробничої потужності. Її чинники. Фонд робочого часу обладнання (календарний, номінальний, плановий ефективний, дійсний ефективний).

Методи планування виробничої потужності підприємства. Оцінка використання виробничої потужності (коефіцієнт екстенсивного використання обладнання, коефіцієнт інтенсивного використання обладнання,коефіцієнт використання виробничої потужності).

Підтримання та розвиток ТТБ. Показники технічної оснащеності праці. Показники рівня прогресивності технологій. Показники технічного рівня устаткування. Показники рівня механізації та автоматизації виробництва.

**Тема 12. Організація виробництва та забезпечення якості продукції**

Поняття виробничого процесу. Класифікація виробничих процесів: основні, проміжні та обслуговуючі; дискретні та безперервні; ручні, автоматизовані та автоматичні. Виробничий цикл. Тривалість технологічних операцій. Типи виробництва (одиничне, серійне, масове, дослідно-експериментальне). Методи організації виробництва (непотоковий та потоковий). Концентрація виробництва. Критерії ефективності концентрації. Рівень концентрації, її показники. Комбінування виробництва. Показники рівня комбінування виробництва.

Спеціалізація виробництва. Види спеціалізації. Спеціалізація промисловості. Спеціалізація підприємства. Спеціалізація всередині підприємства. Показники рівня спеціалізації підприємства. Кооперування виробництва. Форми кооперування. Показники рівня кооперування.

Елементи виробничої та соціальної інфраструктури підприємства.

**Тема 13. Витрати на виробництво і реалізацію продукції**

Поняття витрат. Собівартість продукції (витрати основної операційної діяльності підприємства). Витрати іншої операційної діяльності. Витрати не операційної діяльності. Витрати надзвичайної діяльності.

Елементи витрат. Класифікація витрат, що входять до собівартості продукції, за калькуляційними статтями. Цехова, виробнича та повна собівартість продукції. Калькулювання собівартості.

Сутність та функції ціни. Класифікація цін. Структура ринкових договірних цін. Оптово-відпускна ціна. Методи ціноутворення.

**Тема 14. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Фінансові результати як економічна категорія. Джерела та види доходів підприємства. Прибуток як економічна категорія, його функції та класифікація. Рентабельність інвестованих ресурсів, рентабельність продукції, рентабельність продажу, загальна рентабельність підприємства.

Методи та системи аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. Планування доходів підприємств. Етапи планування розподілу прибутку. Фінансовий стан підприємства та його показники (показники платоспроможності, показники фінансової стійкості, показники ділової активності).

Ефективність як економічний показник. Класифікація видів ефективності виробництва. Система показників економічної ефективності. Резерви росту ефективності та досягнення високої конкурентоспроможності.

**Тема 15. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація**

Зовнішні та внутрішні чинники діяльності підприємств. Організаційні зміни на підприємствах. Еволюційна та революційна модель змін. Поняття реінжинірингу. Поняття бізнес-процесу. Структурний та кадровий підходи до організаційного розвитку.

Нові типи підприємств: мережеподібні, оболонкові, віртуальні, вертикальні, горизонтальні, едхократичні, партисипативні, гнучкі.

Трансформація, реструктуризація та реорганізація підприємства. Класифікація трансформацій підприємства за напрямками та видами, за цілями здійснення, за стратегічною спрямованістю. Санація як форма реструктуризації підприємства.

**Тема 16. Економічна безпека та антикризова діяльність підприємства**

Поняття економічної безпеки підприємства. Цілі економічної безпеки. Об’єкти виміру економічної безпеки. Техніко-технологічна, продуктова, інтелектуально-кадрова, політико-правова, інформаційна, фінансова, екологічна, силова, соціальна складові економічної безпеки підприємства. Схема організації економічної безпеки.

Антикризова діяльність. Індикатори та фактори кризових явищ. Стратегічна криза, криза прибутковості та криза ліквідності. Фази кризи.

**Список рекомендованої літератури**

1. Березін О. В. Економіка підприємства: навч. посібник / Березін О. В., Березіна Л. М., Бутенко Н. В.. – К: Знання, 2009. – 390 с.

2. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібник / Бондар Н. М. – К.: А.С.К., 2005. – 400 с.

3. Економіка підприємства / [Блонська В. І., Васильців Т. Г., Гринкевич С. С. та ін.]; за ред. Міценко Н. Г., Ященко О. І. – Львів: “Магнолія – 2006”, 2008. – 688 с.

4. Манів З. О. Економіка підприємства: навч. посібник / З. О. Манів, І. М. Луцький. – К: Знання, 2006. – 580 с.

**Програма навчальної ДИСЦИПЛІНи**

**«ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

**Анотація**

**Мета** навчальної дисципліни **-** формування системного уявлення про економічне управління підприємством та набуття практичних навичок використання технологій та інструментарію бюджетного і фінансового управління підприємством.

**Предметом курсу є -** система знань, вмінь, і навичок щодо економічного управління підприємством.

По завершенні вивчення курсустудент повинен:

* **знати:**
* основні принципи бюджетного управління підприємством;
* організацію бюджетного процесу на підприємстві;
* технології складання, аналізу, контролю і корегування бюджетів підприємства;
* технологію та інструменти проведення фінансової діагностики підприємства;
* методи і прийоми управління робочим капіталом у контексті стратегічних і оперативних управлінських рішень;
* способи та оптимізація формування інвестиційного портфелю підприємства;
* стратегічні і операційні аспекти обґрунтування вибору джерел фінансування підприємства;
* методи оптимізації величини і структури капіталу підприємства і обґрунтування дивідендної політики;
* **вміти:**
* аналізувати ефективність системи економічного управління підприємством, розробляти та оптимізувати її;
* формувати фінансову структуру і регламент бюджетного управління;
* планувати і аналізувати операційні і фінансові бюджети підприємства;
* розробляти і приймати управлінські рішення на основі гнучких бюджетів підприємства;
* проводити фінансову діагностику підприємства, обґрунтовувати відповідні управлінські рішення;
* аналізувати ефективність діяльності підприємства, його товарної, збутової і кредитної політики через його фінансові параметри;
* обґрунтовувати склад інвестиційного портфелю підприємства, проводити методичні розрахунки для вибору реальних проектів і фінансових інвестицій;
* обґрунтовувати величину і структуру капіталу підприємства;
* обґрунтовувати управлінські рішення щодо покращення ліквідності, прибутковості підприємства, фінансової стійкості, оперативних і стратегічних заходів щодо фінансування і капіталовкладень.

**Зміст за темами**

***Змістовий модуль 1.* Системна характеристика економічного управління підприємством**

**Тема 1. Введення в дисципліну   
«Економічне управління підприємством»**

*Економічне управління підприємством як найважливіша складова управління сучасним підприємством.* Ускладнення управління підприємством в умовах ринкової економіки і необхідність посилення його економічної складової. Структуризація різновидів управління за економічною природою об’єктів; місце управління підприємством в економічній системі національної економіки. Сутність економічного управління, його задачі.

*Економічне управління як система.* Основні елементи системи, їх взаємозв’язок. Цільова установка як основа побудови ефективної системи економічного управління підприємством. Різновиди систем за ознакою цільової установки розвитку підприємства.

*Економічне управління як процес.* Загальні процедури економічного управління: інформаційна, економічна та організаційно-планова. Взаємозв’язок процедур та відмітності в методах їх проведення. Основні режими економічного управління: режим контролю, режим пошуку і обґрунтування нових рішень, режим антикризового управління; особливості постановки управлінських задач у кожному з них.

*Предмет і завдання курсу.* Предмет, мета і завдання курсу, його позиція в комплексі дисциплін економічного та управлінського циклу. Зміст курсу та його логіко-структурна побудова. Форми організації навчального процесу.

*Методичне та бібліографічне забезпечення курсу.* Особливості поєднання теоретичної і практичної складових та їхнє відображення у методичних матеріалах щодо опанування дисципліною. Простий (основний) та розгалужений бібліографічний опис джерел у форматі курсу.

**Тема 2. Технологія розв’язання задач   
економічного управління підприємством**

*Технологія розв’язання задач управління випуском продукції.* Методи і моделі виявлення внутрішніх взаємозв’язків кількісних параметрів випуску кожного з різновидів продукції та їх впливу на економічну ефективність виробництва. Моделі збалансування обсягів випуску різновидів продукції за наявних можливостей. Визначення найбільш вигідної для підприємства кооперації і спеціалізації виробництва продукції.

*Методи обґрунтування досягнення заданого рівня економічної ефективності функціонування підприємства.* Виявлення і обґрунтування наявних резервів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Визначення обсягу випуску продукції за кожною з номенклатурних позицій, за яких досягається беззбитковість і необхідна прибутковість. Обґрунтування доцільного співвідношення постійних і змінних витрат у собівартості виробів. Вибір оптимального варіанту техніко-технологічної оснащеності виробництва.

*Моделі і методи розв’язання задач досягнення стійкої ринкової позиції підприємства.* Моделі ціноутворення продукції з урахуванням особливостей ринкових ситуацій. Обґрунтування проведення цільової конкуренції. Діагностування інтеграційних можливостей, участі в альянсах, кластерах, франчайзингу, оцінка необхідності диверсифікації.

*Технології виявлення внутрішньосистемних проблем і економічні способи їх розв’язання.* Методи аналізу бізнес-процесів підприємства та способи їх реінжинірингу за критерієм економічної раціональності. Встановлення параметрів нормального та кризового станів підприємства. Моделі діагностування банкрутства підприємства.

**Тема 3. Системи економічного управління підприємством**

*Система «витрати - випуск - прибуток».* Взаємозв’язок між зміною витрат, рівнем операційної активності та прибутком як основа обґрунтування короткострокових рішень підприємства з урахуванням наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Можливості CVP-аналізу у визначенні оптимального обсягу виробництва, що забезпечує цільовий прибуток. Управління прибутком і факторами його формування. Операційна залежність і операційний леверідж.

*Контролінг.* Концепція контролінгу як системи планування і контролю, орієнтованої на максимізацію цінності капіталу підприємства при постійному збереженні певного рівня ліквідності. Інформаційне забезпечення і підтримка націленого на результат економічного управління підприємством як основна задача контролінгу.

Межі управлінських задач контролінгу за різними його концепціями: німецькою та американською. Інструменти контролінгу.

*Система збалансованих показників.* Сфери пильної управлінської уваги на підприємстві і склад системи збалансованих показників. Стратегія і місія організації як основа системи збалансованих показників. Способи утримання успішності одночасно всіх вимірах: фінансовому, операційному, роботі з клієнтами і навчанні персоналу. Засоби уникнення розпорошеності управлінських зусиль.

**Тема 4. Економічний порядок на підприємстві та інструменти його наведення**

*Інструменти економічного управління на рівні наднаціонального та національного господарства.* Макроекономічні інструменти як універсальні для всіх рівнів економічного управління. Стратегії розвитку національної економіки та прогнози як орієнтири для управлінських рішень на підприємствах. Інструменти прямого регулювання економікою: розпорядчі директивні вказівки та особливості їх дії. Автоматичні регулятори економіки як інструменти впливу на доходи і видатки господарюючих суб’єктів. «Тіньові» інструменти (лобіювання) та наслідки їх дій на підприємстві.

*Мікроекономічні інструменти управління.* Формальні інструменти, їх різновиди. Інструменти у формі програм, планів і проектів, їх особливості. Трудові договори і контракти як задокументовані норми здійснення господарської діяльності. Документовані форми ситуаційного управління та їх призначення.

*Правила розробки і документування форм.* Нормативні вимоги щодо змісту та текстового наповнення методичних положень, наказів, розпоряджень, інструкцій. Правила оформлення та затвердження документів. Внутрішні економічні стандарти та їх включення у загальну систему управління якістю на підприємстві.

*Етика економічного управління.* Неформальні інститути економічного управління та економічна культура підприємства. Введення звичаїв і норм поведінки як загальноцивілізаційна умова існування сучасного підприємства. Місце та роль неформальних інститутів управління у подоланні опору нововведенням. Компетенції спеціалістів і кадрове забезпечення економічного управління підприємством.

***Змістовий модуль 2:*Бюджетне управління підприємством**

**Тема 5. Система бюджетного управління підприємством**

*Сутність бюджетування як методу управління.* Системна характеристика бюджетування як управлінської технології і зв’язок цього методу управління зі стратегією підприємства. Поняття бюджетного процесу і бюджетного циклу: їх взаємозв’язок та чинники, що їх визначають. Етапи бюджетного процесу: встановлення індикаторів розвитку підприємства, формування планових бюджетів на основі визначених індикаторів розвитку, здійснення контролю за використанням ресурсів підприємства за цільовими показниками на основі звітів про виконання бюджетів.

*Типологія бюджетів підприємства.* Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства. Типи бюджетів підприємства: основні бюджети, операційні бюджети, допоміжні бюджети, спеціальні бюджети. Структуризація витрат підприємства для цілей бюджетування.

*Функції і завдання бюджетування.* Бюджетування і система цілей організації. Функції бюджетування:планування і прийняття управлінських рішень на основі бюджетів підприємства, оцінка всіх аспектів діяльності підприємства за фінансовими показниками, раціоналізація використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства в цілому. Завдання бюджетування.

*Система бюджетування на підприємстві.* Складові системи бюджетування: методи та інструменти фінансового управління, формати бюджетів організації та принципи взаємозалежності і консолідації показників, структурна ієрархія об’єктів бюджетування, регламент формування бюджетів, система цільових показників діяльності організації, автоматизація розрахунків. Взаємообумовленність складових системи бюджетування.

**Тема 6. Організація бюджетного управління в компаніях**

*Фінансова структура підприємства.* Фінансова структура підприємства. Взаємозв’язок форматів бюджетів, технології та регламенту процесу бюджетування, які будуть застосовуватись на підприємстві із фінансовою структурою підприємства. Групи об’єктів бюджетування на підприємстві: центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку, місця виникнення витрат. Порівняльна характеристика об’єктів бюджетування за типами бюджетів, які використовуються, і контрольними показниками господарської діяльності.

*Моделювання взаємодії складових фінансової структури підприємства.* Послідовність формування бюджетів: порядок формування операційних бюджетів структурних підрозділів підприємства, етапи складання основних бюджетів підприємства. Бюджетний цикл на підприємстві: підходи до встановлення і особливості документообороту для підприємств різних сфер діяльності

*Бюджетний регламент.* Характеристика базових документів, які регламентують функціонування системи бюджетування на підприємстві за структурними компонентами. Положення про фінансову структуру підприємства. Положення про бюджетування на підприємстві. Регламент корегування поточних планів. Регламент проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.

**Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат**

*Поняття і види операційних бюджетів.* Вимоги до визначення формату операційного бюджету залежно від сфери діяльності підприємства. Формати операційних бюджетів. Залежність між показниками операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат підприємства.

*Управління доходами підприємства.* Бюджет продаж: структура, регламентація формування планових і фактичних показників. Розрахунок бюджету продаж як початкова стадія формування бюджетів компанії. Структурний аналіз фактичних доходів підприємства за відхиленнями.

*Відображення в операційних бюджетах підприємства процесу формування витрат виробництва.* Етапи розрахунку бюджетів витрат, які формують собівартість продукції. Узгодження із бізнес-моделлю діяльності підприємства порядку розрахунку бюджетів витрат, які формують виробничу собівартість продукції: бюджету прямих матеріальних витрат, бюджету прямих витрат на оплату праці, бюджету загальновиробничих витрат. Технологія і особливості розрахунку бюджету витрат на збут і бюджету адміністративних витрат.

*Планування прибутку від операційної діяльності.* Складання бюджету доходів і витрат підприємства. Планування прибутку від операційної діяльності на основі бюджету доходів і витрат підприємства. Аналіз чутливості прибутку на основі бюджету доходів і витрат підприємства.

*Аналіз та оцінка виконання операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат.* Загальна схема оцінки виконання бюджету. Аналіз і оцінка виконання операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат за технологією гнучкого бюджетування. Методика оцінки виконання бюджетів за відхиленнями: відхилення внаслідок планування, відхилення внаслідок діяльності.

**Тема 8. Управління грошовими потоками   
підприємства на основі бюджету руху грошових коштів**

*Принципи управління грошовими коштами підприємства.* Роль і відповідальність учасників бюджетного процесу у формуванні, аналізі і корегуванні бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу. Інформаційна база формування планового і фактичного бюджету руху грошових коштів.

*Формування, аналіз і контроль бюджету руху грошових коштів.* Бюджет руху грошових коштів: призначення, формат, взаємозв’язок з іншими бюджетами. Сутнісна характеристика бюджету руху грошових коштів (БРГК). Регламент формування, аналізу виконання, корегування бюджету руху грошових коштів. Загальна характеристика процесу контролю виконання статичного бюджету руху грошових коштів. Управлінські аспекти оптимізації грошових потоків підприємства

*Прогнозування розрахункового балансу підприємства.* Мета і завдання формування розрахункового балансу. Формат розрахункового балансу. Характеристика основних цільових показників у розрахунковому балансі. Особливості складання розділів активу і пасиву розрахункового балансу. Аналіз руху оборотних активів підприємства. Аналіз впливу результатів операційної, фінансової і інвестиційної діяльності підприємства на вартість капіталу підприємства.

**Тема 9. Інформаційна підтримка бюджетного управління**

*Управлінська облікова політика підприємства.* Взаємообумовленість бюджетного управління і управлінського обліку: організаційні принципи ведення обліку, опис основних правил і методів ведення управлінського обліку на підприємстві. Система управлінського обліку і її складові. Положення про облікову політику підприємства. Взаємозв’язок форм звітних документів у системі управлінського обліку і бюджетному управлінні.

*Особливості бюджетного управління за умов автоматизації системи бюджетування.* Вимоги до організації збору і обробки інформації на підприємстві за умов автоматизації процесу бюджетування. Вимоги до програм автоматизації бюджетування на підприємстві.

Типи комп’ютерних програм, які можна використовувати для автоматизації бюджетування: програми, які забезпечують складання бюджетів за міжнародними стандартами без глибокої адаптації до вимог вітчизняних підприємств (SAP/R3, Project expert); програми автоматизації бухгалтерського обліку, які пропонують організацію процесу бюджетування на базі форм встановленої бухгалтерської звітності («1С:Підприємство, «Галактика»); програмне забезпечення, виконане на основі комп’ютерних баз даних (Оracle, Сognes, SAS, Інтальов). Характеристика модулю «Бюджетування» в АСУП «Галактика». Проблеми впровадження автоматизованої системи бюджетування.

***Змістовий модуль 3.* Фінансове управління підприємством**

**Тема 10. Фінансова діагностика підприємства**

*Зміст та інформаційна база проведення фінансової діагностики.*Система фінансової і не фінансової інформації у річній звітності підприємств за міжнародними стандартами. Взаємозв’язок стратегічних і фінансових цілей підприємства. Користувачі результатів фінансової діагностики та принципи їх вимоги до її. Інформаційна база проведення фінансової діагностики. Склад, характеристика та зміст фінансової звітності. Управлінська звітність підприємства. Принципи побудови системи фінансової і управлінської звітності для проведення фінансової діагностики підприємства.

*Аналіз фінансових звітів підприємства.* Вертикальний і горизонтальний аналіз балансу: мета і принципи застосування. Аналіз динаміки і структури активів і пасивів підприємства. Аналіз звіту про прибутки (збитки) підприємства. Аналіз звіту про рух грошових коштів. Інформаційні джерела для проведення бенчмаркінгу фінансового стану підприємства.

С*истема фінансових показників підприємства.* Показники рентабельності, ліквідності, обіговості: методика розрахунку, чинники впливу на величину і динаміку. Інтегральні фінансові показники діяльності підприємства: види, підходи до розрахунку, умови застосування. Економічна додана вартість підприємства: інформаційна база і методика розрахунку. Управлінські рішення щодо оптимізації фінансових показників підприємства.

**Тема 11. Управління робочим капіталом**

*Управління операційним і фінансовим циклом підприємства.* Поняття операційного і фінансового цикл підприємства, їх залежність та співвідношення. Чинники впливу на величину і структуру операційного циклу підприємства. Залежність операційного циклу підприємства від виду, напрямків і організації його діяльності, ринкової позиції, стратегічних завдань.

*Управління величиною і структурою оборотних активів.* Склад і структура оборотних активів та робочого капіталу підприємства. Співвідношення складових оборотних активів. Класифікація оборотних активів за часом використання. Планування і аналіз величини і структури оборотних активів підприємства. Стратегічні та операційні управлінські аспекти формування та оптимізації складових оборотних активів.

*Управління запасами підприємства.* Товарні запаси підприємства та їх класифікація. Методики аналізу товарних запасів. Методика розрахунку раціональної величини і чинники впливу. Вплив закупівельної і збутової політики підприємства на величину запасів на підприємстві. Методи оптимізації рівня запасів підприємства.

*Управління дебіторською заборгованістю підприємства.* Види дебіторської заборгованості та умови її появи. Кредитна політика підприємства та її вплив на величину і структуру дебіторської заборгованості. Планування, аналіз і контроль дебіторської заборгованості. Зони повноважень і відповідальності менеджменту за величину дебіторської заборгованості. Політика стягнення дебіторської заборгованості. Обґрунтування управлінських рішень щодо регулювання ліквідності підприємства.

*Фінансування оборотних активів.* Джерела короткострокового і довгострокового фінансування оборотних активів. Вартість і доступність джерел фінансування оборотних активів. Структура зобов’язань і рішення по управлінню оборотними активами. Вплив управлінських рішень щодо вибору джерел фінансування на платоспроможність і ліквідність підприємства. Факторинг дебіторської заборгованості та його використання у практиці українських підприємств. Стратегії фінансування оборотних активів підприємства: консервативна, ідеальна, агресивна, компромісні моделі.

**Тема 12. Управління інвестиційним портфелем підприємства**

*Інвестиційний портфель підприємства.* Взаємозв’язок інвестиційної стратегії підприємства з його життєвим циклом та стратегією розвитку. Реальні і фінансові інвестиції: змістовна характеристика і умови застосування в Україні. Управлінські опціони щодо життєвого циклу, умов реалізації інвестиційних програм підприємства.

*Види фінансових інвестицій та умови їх здійснення.* Методи оцінювання фінансових інвестицій. Ризик і доходність фінансових інвестицій. Формування портфелю цінних паперів підприємства. Оптимізація портфеля цінних паперів за моделями Марковиця, Шарпа.

*Формування і аналіз інвестиційного портфелю підприємства.* Чинники впливу на інвестиційну політику підприємства. Методи управління інвестиційним портфелем підприємства. Управління реальними інвестиціями.Принципи формування інвестиційного портфелю підприємства. Критерії оптимізація структури інвестиційного портфелю. Оцінка ризику і доходності інвестиційного портфелю. Диверсифікація інвестиційного портфелю.

**Тема 13. Стратегічне і операційне управління**

**фінансуванням діяльності підприємства**

*Джерела фінансування підприємства.* Класифікація джерел фінансування підприємства та її призначення. Методи фінансування підприємства. Поняття капіталу підприємства та його вартості з управлінських позицій. Вплив галузевих і ринкових умов функціонування підприємства та величину і склад джерел фінансування підприємства. Тенденції формування капіталу українських підприємств. Критерії вибору джерел фінансування підприємством.

*Принципи формування структури капіталу підприємства.* Структура капіталу підприємства та економічний зміст його складових. Вартість капіталу підприємства та його складових. Методичні підходи до оцінки позичкового і власного капіталу. Середньозважена і гранична вартість капіталу та їх використання у прийнятті інвестиційних і управлінських рішеннях. Стратегічні рішення щодо формування капіталу підприємства. Можливості та умови збільшення власного капіталу підприємства, використання залученого капіталу.

*Моделювання структури капіталу.* Теорії структури капіталу. Принципи оптимізації структури капіталу за теорією Модільяні-Мільнера. Вплив асиметричної інформації ринку на структуру капіталу. Вплив системи оподаткування і розвитку фондового ринку на прийняття рішень щодо структури капіталу. Фінансовий леверидж та управлінські рішення щодо вибору структури капіталу.

*Дивідендна політика як елемент управління капіталом підприємства.* Види дивідендної політики та чинники, що впливають на неї. Взаємозв’язок стратегічних завдань підприємства з його дивідендною політикою. Порядок і види виплати дивідендів та їх джерела. Дивідендна політика і регулювання курсу акцій.

**Список рекомендованої літератури**

1. Економічне управління підприємством [Текст]: навч. посібник / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Практикум з дисципліни «Економічне управління підприємством» для студ. спец. 8.0504 «Економіка підприємства» усіх форм навчання / Укл. Верба В.А., Євдокимова Н.М., Кизенко О.О. – К.: КНЕУ, 2008.- 225 с.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: [Навч. посібник] / І.О. Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
4. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства: [Навч. посібник] / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. – К.: КНЕУ, 2007. – 440 с.
5. Шило В.П. Управлінський облік: [Навч.-практ. посібник] / В.П. Шило, С.Б. Ільїна, В.А. Шепелюк – К. Кондор, 2012. – 303 с.
6. Іванюта П.В. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік у виробничих підрозділах сільськогосподарських господарюючих суб’єктів: [Навч. посібник] / П.В. Іванюта, З.М. Левченко. – К. Центр навчальної літератури, 2006. – 368 с.
7. Жданов С.А. Механизми экономического управления предприятием: Учеб. пособие для вузов. / С.А. Жданов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
8. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Дж. Ван Хорн. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2001. – 992 с.
9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов– М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

**Програма навчальної ДИСЦИПЛІНи**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Анотація**

**Мета** сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички щодо управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Завдання** вивчення теорії, вітчизняного і світового досвіду оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати**:

* теорію та практику управління конкурентоспроможністю підприємства;
* нормативно-правову базу регулювання конкуренції в Україні;
* технологію аналізу ринку методом конкурентної діагностики;
* теоретичні та практичні аспекти діагностики конкурентної позиції підприємства на ринку;
* ключові методи і підходи до формування сильних конкурентних переваг підприємства;
* джерела і фактори формування конкурентних переваг;
* прикладний інструментарій управління потенціалом підприємства, його конкурентоспроможністю і вартістю;
* принципи формування конкурентоспроможності продукції;
* обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
* сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;
* методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства.

**вміти**:

* ідентифікувати всі види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;
* використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;
* виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням рівня конкуренції в галузі;
* визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку;
* обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
* економічно обґрунтовувати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства;
* застосовувати моделі та методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

**Програма навчальної дисципліни**

**Змістовий модуль 1.**

**Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги**

**Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.**

1.1. Конкуренція: сутність і види.

1.2. Конкуренція як рушійна сила ринку.

1.3. Конкуренція й підприємство

1.4. Стратегія конкуренції на основі прогнозування дій підприємств

**Тема 2. Державне регулювання конкуренції**

2.1. Економічна конкуренція та діяльність держави

2.2. Правові засади державного регулювання економічної конкуренції

2.3. Недобросовісна конкуренція та монополістичні порушення

2.4. Підтримка конкуренції і антимонопольна політика держави

**Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства**

3.1. Основні складові конкурентного середовища

3.2. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу

3.3. Оцінка конкурентного середовища галузі

3.4. Система показників оцінки конкурентного середовища підприємства

3.5.Вибір і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку

**Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових**

4.1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

4.2. Діагностика конкурентних сил

4.3. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

4.4. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

**Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства**

5.1. Поняття конкурентної переваги

5.2. Джерела конкурентної переваги

5.3. Фактори втримання конкурентних переваг

**Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

6.1. Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами

6.2. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності

**Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства**

7.1. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики

7.2. Аналіз ринкової частки конкурентів

7.3. Аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг.

7.4. Побудова конкурентної карти ринку й систематизація конкурентних переваг

**Змістовний модуль 2**

**Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів**

**Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції**

8.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

8.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

8.3. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності продукції

8.4. Компенсаційна і некомпенсаційна оцінки конкурентоспроможності продукції

**Тема 9.Управління конкурентоспроможністю підприємства**

9.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

9.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

9.3. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

9.4. Аналітична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку

9.5. Графічна оцінка конкурентоспроможності підприємства та її інтерпретація

9.6. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств

**Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства**

10.1. Сутність і зміст соціальної відповідальності бізнесу в ринковій економіці

10.2. Методи оцінки соціальної відповідальності підприємства

10.3. Удосконалення управління соціальною відповідальністю

**Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності**

11.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

11.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

**Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.**

12.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

12.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

12.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

12.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

**Список рекомендованої літератури**

1. Азоєв Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоєв // Економіст. - 2009. - № 5. – 33 с.
2. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в сфері комунікацій [Монографія] / І.В. Булах, Т.Б. Надтока// – Донецьк: 2010:
3. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст.- 2007.- №8.- С.14-17.
4. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал // – К.: Центр навч. літератури, 2007. – 307 с.
5. Довбуш Р.А.Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во "Основа", 2003. – 250 с.
6. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції [Електронний ресурс] / В. П. Карпюк Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>PORTAL/ Soc\_gum/Vzhdtu\_econ/2009\_4/46.pdf
7. Корецький М. Х. Стратегічне управління [Навчальний посібник] / М. Х. Корецький, О. І. Дацій, А. О. Дєгтяр // – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
8. Кузьмін О.Є**.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства :підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Вид-во "Компакт-ЛВ", 2005. – 188 с.
9. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5 (том 2). – С. 212-215.
10. Про захист економічної конкуренції зі змінами, внесеними згідно із Законами N 3567-VI ( 3567-17 ) від 05.07.2011:Закон України // Електронний ресурс. Доступ : http : // www.rade.gov.ua.
11. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – 234 с.
12. Управление конкурентоспособностью продукции [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://chtivo.biz/ekonomika/307-upravlenie\_konkurentosposobnostju\_produkcii.html?showall=1
13. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [Навчальний посібник] / С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко.// – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
14. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р. А. Фатхутдинов // М.: ИНФРА-М, 2000. – 311с.
15. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: [Уч. пособие.] / Л.С. Шевченко – Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
16. Шинкаренко В. Г.Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

**Програма навчальної ДИСЦИПЛІНи**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»**

**Анотація**

***Мета*** формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь та навичок щодо використання принципів, методів й інструментів розробки та реалізації проектів у середовищі аграрного виробництва.

***Завдання*** здійснення аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій управління проектами з урахуванням їх адаптації до умов господарювання національних агроформувань; визначення місця проекту на підприємстві та виявлення найбільш розповсюджених підходів до формування структури життєвого циклу проекту, ознайомлення з принципами внесення змін та управління проектами на підприємстві; визначення методів та інструментів проектування; обґрунтування необхідності управління якістю, часом та ресурсним забезпечення проекту, визначення форм організації проектної діяльності на підприємстві.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:** сутність категорії «проект», ознаки та основні типи проектів; принципи внесення змін на підприємстві та управління ними; структуру фаз та етапів життєвого циклу проекту і склад учасників для його виконання; методи проектування (евристичні, поступової формалізації та формалізовані); рівні та форми організації проектів; особливості процесу попередньої оцінки та планування проектів, виконання проекту та його завершення.

**вміти:** аналізувати альтернативні варіанти впровадження змін конкретного підприємства і здійснювати вибір найбільш прийнятного з них; визначати риси проектного менеджменту на підприємстві як соціально-економічній системі; здійснювати розробку сітьового плану проекту та оптимізацію його параметрів; оцінювати вартість проекту; виявляти та вимірювати ризики відповідно до кожного проекту, визначати можливості та напрямки їх зниження; обирати склад учасників та розподіляти їх функції залежно від етапів реалізації проекту; формувати команду проекту за допомогою інструменту домінантності особистості; складати контракт на здійснення проектних робіт.

**Тема 1. Загальна характеристика управління проектами**

Визначення категорії «проект». Типи проектів. Поняття "інвестиційний проект". Малі проекти і мегапроекти. Короткострокові проекти. Бездефектні проекти. Терміни "мультипроекти" і "монопроекти". Модульне будівництво. Міжнародні проекти. Методи управління проектами. Склад характеристик проекту. Роль проекту в розвитку підприємств. Ознаки проектів. Класифікація проектів. Необхідність внесення змін на підприємстві. Завдання, проблеми та необхідні засоби реалізації проектів. Суть проекту, як засобу внесення змін в соціально-економічну систему. Основні принципи управління проектами. Учасники управління проектами. Поняття життєвого циклу проекту. Робочі фази проекту. Основна діяльність проекту. Забезпечення проекту. Зміст фаз життєвого циклу проекту. Розробка концепції проекту. Оцінювання життєдіяльності проекту. Принципова схема чергування фаз реалізації проекту. Термін проектного циклу затрати за фазами життєвого циклу. Структуризація проекту. Типові помилки. Матриця розподілу відповідальності. Дерево цілей. Дерево рішень.

Оточення проекту. Властивості проекту Зовнішнє середовище. Учасники проекту (замовник, інвестор, проектант, постачальник, підрядник. керівник проекту, команда проекту, ліцензіар, банк). Адміністрування проекту.

Сутність категорії «управління проектами».Зміст процесу управління проектами з методологічної, технічної, соціальної, економічної, організаційної, функціональної, інформаційної точок зору. Цілі та задачі управління проектами.Фактори формування управління проектами як нового напрямку у менеджменті. Функції міжнародної асоціації управління проектами. Базові та інтегруючі задачі управління проектами. Порівняння традиційного та проектного управління. Світові тенденції розвитку управління проектами. Перспективний ринок проектів в Україні. Залучення, використання та правовий захист інвестицій в агропромисловому комплексі України.

**Тема 2. Обґрунтованість доцільності проекту та оцінка його ефективності**

Формування ідеї проекту, розробка концепції його реалізації та її обґрунтування. Попередні дослідження ідеї проекту. Напрямки аналізу проектів Дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні), виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості), дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції.

Передпроектне дослідження. Обґрунтування технічної та економічної можливості виконання проекту. Заключні проектні дослідження: техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз. Попереднє інвестиційне рішення. Виміри результатів проекту. Вартість грошей в часі. Майбутня і сьогоднішня цінність майбутніх надходжень. Показники ефективності. Розрахунок внутрішньої норми прибутковості. Окупність проекту. Порівняльний аналіз проектів.

Показники комерційної ефективності, показники економічної ефективності, показники бюджетної ефективності. Аналіз ефективності проекту: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, коефіцієнт вигід/витрат, індекс прибутковості. Оцінка ризиків проекту.

**Тема 3. Основні форми організаційної структури проекту**

Організаційна структура управління проектом. Розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу. Базові засади створення організаційної структури проекту.

Проектне управління. Робоча група та її роль у проектній структурі. Напрями формування робочих груп.

Основні форми проектних структур. Матрична структура та її роль в проектній структурі, яка у найбільшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Внутрішня організаційна структура проекту. Внутрішня функціональна структура, внутрішня матрична структура, дивізіональна структура, федеральна організаційна структура.

Переваги матричної структури. Проблеми матричної структури. Причини виникнення проблем.

##### **Тема 4. Загальні підходи до планування і контролю проектів**

Процес планування проектів. Етапи загального процесу планування проектів. План проекту. Система планів проекту. Методологія управління проектами. Концептуальний рівень управління. Стратегічний рівень управління. Стратегічний план. Тактичний рівень управління. Поточний та оперативні плани управління.

Аналіз можливості реалізації проекту. Ресурсні можливості реалізації проекту. Економічні та фінансові можливості реалізації проекту. Технологія оцінювання можливості реалізації проекту. Контроль. Види контролю. Інтеграція планування та контролю.

Управлінням змінами у проекті. Зовнішні та внутрішні джерела змін проекту. Коригування завдань для запобігання зривів виконання проекту. Оцінка наслідків змін, організація координації виконавців, що реалізують зміни в проекті, прогнозування та планування майбутніх змін. Розробка проектно-кошторисної документації. Матеріально-технічна підготовка проекту.

**Тема 5. Структуризація проекту**

Структуризація цілей і задач проекту. Задачі та вимоги структуризації проекту. Структура методу ПАТТЕРН. Аналіз дерева цілей. Норма­тивне та дослідницьке прогнозування в методі ПАТТЕРН. Ранжирування та попарне зіставлення при структуризації проекту. Розробка робочої, організаційної та витратної структури проекту.Двоспрямована структуризація проекту.Трьохспрямована структура проекту. Робочі пакети та система кодування.

Структуризація проекту в часі. Співвідношення життєвих циклів діяльності підприємства, її продукції та проекту. Життєвий цикл інвестиційного проекту. Життєвий цикл інноваційного проекту. Характеристика фаз життєвого циклу проекту відносно функції «витрати - час»: концепція, планування, виконання та завершення. Склад робіт, які відносяться до кожної фази. Структуризація проекту в просторі. Структура проекту в просторі. Взаємодія учасників проекту. Різні варіанти наявності системи розвитку на підприємстві. Залежність складу учасників проекту від його складності, масштабу, фаз життєвого циклу. Ініціатор, за­мовник, інвестор проекту. Матриця взаємодії учасників проекту.

###### **Тема 6. Сіткове та календарне планування проекту**

Сіткове планування. Сіткова модель. Стрілчасті графіки. Графіки передування. Метод оцінки та перегляду планів: ПЕРТ/ час, ПЕРТ/витрати. Календарне планування. Типи календарних планів, їх класифікація. Параметри календарного плану. Дата раннього початку. Дата раннього закінчення. Резерв часу. Критична тривалість виконання проекту. Способи відображення календарного плану. Головна мета, завдання та методологія розробки сіткових графіків. Етапи сіткового планування. Типи сіткових моделей. Модель «вершини - роботи». Модель «вершини - події». Змішана модель. Алгоритм розрахунку сіткової моделі. Визначення критичного шляху. Оптимізація сіткових графіків. Цілі, призначення і види планів. Існуюча система планів. Види планів. Процес планування. Методи побудови мережних моделей. Розрахунок мережних моделей. Календарні плани та їх тривалість. Ранні і пізні терміни. Критична тривалість. Критичний шлях та його метод. Планові, базові і поточні дати. Список робіт з датами, лінійні діаграми, залежність тривалості від обсягу робіт. Втрачений час. Зв'язок та інформаційні комунікації. Ресурсні гістограми. Проведення параметрів календарного плану у відповідність із заданими обмеженнями. Аналіз реалізації проекту. Економічна і фінансова реалізація. Оптимізація. Визначення потреби в ресурсах. Документація з пакета планів. Тактика короткострокового планування. Складання розкладу. Зустрічний розклад, розклад у зворотному порядку. Графіки Гантта. Метод призначення. Встановлення послідовності робіт. Правила пріоритетів для надходження робіт. Критичне відношення. Правило Джонсона. Експертні системи в плануванні.

##### **Тема 7. Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету**

Ресурси проекту. Етапи планування ресурсів на роботах проекту. Фінансування проекту та його класифікація. Джерела фінансування. Етапи фінансування проекту. Функції управління контрактами. Планування контрактів. Типи контрактів. План управління контрактами. Використання тендерної документації для отримання контрактних пропозицій. Мета планування витрат. Класифікація витрат в проектному аналізі. Кошторис витрат проекту. Інструменти контролю та аналізу витрат грошових коштів на проект. Бюджет проекту. Календар бюджету Ресурсні гістограми. Інвестиційний план. Баланс грошових надходжень. Баланс прибутку. Управління розробкою проектно-кошторисної документації. Типи проектних фірм (проектно-будівельні фірми; проектні інститути, що здійснюють весь комплекс робіт з проектування об'єктів; проектні інститути., що спеціалізуються за функціональними ознаками; обчислювальні центри (фірми); консультаційні (консалтингові) фірми. Вибір проектних фірм. Основні задачі проектних фірм. Фінансування проекту. Способи та джерела фінансування проекту в Україні. Організація проектного фінансування. Система контролю за фінансуванням. Учасники проектного фінансування Фінансовий консультант (радник). Порядок розробки кошторису. Призначення кошторису. Типи кошторисів. Структура кошторисної вартості. Методи визначення кошторисної вартості. Планування затрат. Бюджет проекту. Порядок планування затрат.

Контроль за матеріальними витратами на проект. Завдання бюджетного контролю. Дані про витрати та підготовка звіту. Система бюджетного контролю Прогнозування витрат. Зміни календарного плану та бюджету. Інтегральна крива вартості. Функції менеджера проекту.

##### **Тема 8. Контроль виконання проекту**

Контроль за виконанням проекту. Мета і завдання контролю. Види контролю. Система контролю за виконанням проекту. Роль контролю як функції управління. Організація і послідовність здійснення контролю. Вимоги до системи контролю за проектами.

Основні методи контролю виконання проекту. Основні завдання бюджетного контролю. Звітність у системі контролю. Форми звітності в системі контролю. Основні елементи звітних даних проекту: кошторисна вартість; фактичні результати, що характеризують процес виконання робіт проекту; прогнозні результати, що характеризують очікуваний стан проекту на майбутнє; відхилення, які показують наскільки прогнозні і фактичні результати відрізняються від запланованих чи розрахункових; причини, що пояснюють існуючі відхилення від запланованих. Вимірювальний аналіз показників виконання плану. Методи аналізу виконання проекту. Використання методу порівняння з плановими показниками. Метод скоригованого бюджету.

**Тема 9. Управління ризиками в проектах**

Управління ризиком. Проведення моніторингу ризиків. Контроль ризиків на протязі всього життєвого циклу проекту. Управління інформацією з метою приймати ефективні рішення до настання ризику. Класифікація ризиків. Зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики. Джерела виникнення та види ризиків. Причини виникнення ризиків.

Аналіз ризиків. Кількісний та якісний аналіз ризику. цілому. Використання методу аналогії, методу експертних оцінок, розрахунково-аналітичний методу та статистичного методу для проведення аналізу ризиків проекту. Методики визначення ризику проекту: аналіз чутливості реагування, аналіз сценарію, ринковий ризик (або бета-ризик), визначення точки беззбитковості, дерево рішень, метод Монте–Карло.

Способи зниження ризиків. Інструменти захисту замовника та виконавця проекту від можливих ризиків. Розподіл ризику. Страхування ризику. Співстрахування ризику.

**Тема 10. Управління якістю в проектах**

Управління якістю проекту. Стандартизація, як засіб управління якістю. Сертифікація продукції. Оцінка відповідності продукції вимогам та видача документа-сертифіката. Сертифікат. Державна системи сертифікації - УкрСЕПРО. Принципи управління якістю. Функції та робота органів Держстандарту. Організація робіт по забезпеченню якості проекту. Міжнародні стандарти ISO. Класифікація стандартів ISO. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту. Витрати на оцінку та витрати на контроль.

Організація контролю якості проекту. Аналіз якості проекту з використанням методів технічної інспекції, контрольних карт або графіків контролю, статистичних методів та графіків потоків. Діаграма Парето як засіб ілюстрування появу різних причин невідповідності, впорядкованих за рангом виникнення причин. Аналіз тенденцій в системі управління якістю проекту. Результати контролю якості проекту.

**Тема 11. Організація проведення торгів за проектами**

Торги (тендери). Конкурсні торги (тендери), як спосіб закупівлі ресурсів. Процедура закупівлі ресурсів. Відкриті торги. Закриті торги. Торги з обмеженою участю виконавців. Двоступеневі торги.

Тендерний комітет. Організація роботи та функції тендерного комітету. Учасники торгів. Тендерна документація.

Структура та види тендерної документації. Перелік критеріїв, які висуваються тендерним комітетом з метою оцінки відповідності учасника торгів встановленим кваліфікаційним вимогам. Тендерна пропозиція, її структура. Критерії оцінки тендерних пропозицій.

**Тема 12. Формування, розвиток та управління командою проекту**

Створення професійної команди для нового проекту. Принципи формування проектної команди. Заходи по формуванню проектної команди. Життєвий цикл проектної команди та його основні стадії. Формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування проектної команди. Характеристика вимог до менеджера.

Конфлікт в команді проекту. Структура конфлікту. Джерела конфлікту протягом часу реалізації проекту. Стилі поведінки у конфліктній ситуації, моделі управління конфліктом.

Лідерство в проектній команді. Основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Порівняння стилів управління проектом.

Мотивація в проектній команді. Змістовні теорії мотивації. Розвиток команди проекту. Головні завдання управління з питань розвитку команди. Основні методи розвитку проектної команди.

Виробничі наради. Мета, задачі і види нарад. Підготовка до нарад. Проведення нарад. Ролі учасників нарад. Прийняття рішень. Види і тиші рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішення. Стратегія прийняття рішень. Переговори в управлінні проектами та їх види. Класифікація переговорів за результатами. Мистецтво і наука ведення переговорів.

**Тема 13. Системи автоматизації та програмне забезпечення процесу управління проектами**

Інформаційно-правове та програмне забезпечення. Структура інформаційно-керуючих систем розробки і реалізації проектів.

Інформація, бази даних та інформаційні технології. Загальні поняття. Класифікація банків даних. Банк даних як інструмент управління. Загальна характеристика баз даних. Прикладні програмні засоби. Обчислювальна техніка вітчизняних і закордонних фірм, що представлені на українському ринку. Система зв'язку і передачі даних. Характеристика окремих типів управлінських інформаційних систем. Технічне забезпечення, програмне забезпечення. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту проекту. Розвиток комп'ютерних інформаційних систем. Тенденції інтерактивних нов комунікаційних каналів і можливості відбору, замовлення інформації посилання зворотних повідомлень. Розширення доступу до великих бані даних. Посилення селективності повідомлень на основі об'єднання можливостей телефону, комп'ютера, телевізора і використання персоналізованої електронної пошти.

Системи автоматизації управління проектами. Структурні елементи систем автоматизації. Функціональні можливості систем календарно-сіткового планування. Використання «непрофесійних» систем управління проектами.

Microsoft Project, як стандарт автоматизації індивідуальної роботи менеджерів проектів. Запуск проекту, введення задач, створення структури проекту, кодування задач, встановлення залежності між задачами, оцінка тривалості задач в Microsoft Project. Управління проектами за допомогою Інтернет (Microsoft ProjectCentral.com.) при роботі з проектами. Поширені помилки в плануванні впровадження систем управління проектами.

**Список рекомендованої літератури**

1. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева - X. : ІНЖЕК, 2007. -272 с.
2. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинські - К.: КНЕУ, 2003.-231 с. Іванюта П. В. Управління ресурсами та витратами: [навч. посіб.] / П. В. Іванюта О. П. Лугівська. // Електронний ресурс. Доступ : <http://ebooktime.net/book_106.html>
3. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Г. М. Тарасюк - К. : Каравела, 2006. - 320 с.
4. Тян Р. Б. Управління проектами : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Р. Б. Тян, Б. І. Холод, В.А. Ткаченко - Київ : «ЦУЛ», 2003. - 224 с.
5. Управление инвестициями : [Справ., пособие для специалистов и предпринимателей]. / [под ред. В. В. Шеремета]. - М.: Вьісшая школа, 1998.

***Критерії оцінювання відповідей***

Критерії оцінки знань додаткового вступного випробування:

«склав» – вступник правильно обґрунтовує варіативність рішень, володіє різносторонніми уміннями та навичками при виконанні тестових завдань; на основі знань теоретичного та практичного матеріалу дисциплін вірно обирає відповідь із запропонованих у тестовому завданні альтернативних варіантів. Правильно надав відповідь на більше як 60 % тестів;

«не склав» – вступник надав правильні відповіді на менше ніж 60 % тестів.

Шкала оцінювання тестових завдань додаткового вступного випробування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оцінка знань | Відсоток правильних відповідей | Кількість правильних відповідей у тестовому завданні |
| «склав» | Більше 60% | 12-20 |
| «не склав» | Менше 60% | 1-11 |