



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Голова приймальної комісії

\_\_\_\_\_ Микола СТУПНІК

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.


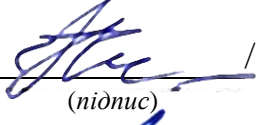
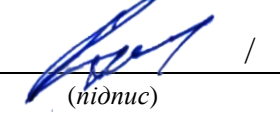
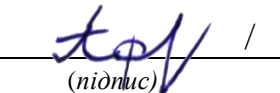
**ПРОГРАМА**

фахового випробування для прийому на навчання  
за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти  
на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю D3 Менеджмент

Кривий Ріг  
2025 р.

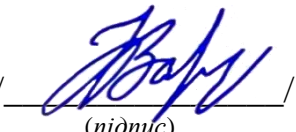
Програма фахового випробування складена в обсязі програми вищої освіти магістра за спеціальністю D3 Менеджмент

Програму склали:

1. Доктор економічних наук, професор Варава Л.М.  
(науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали) /  /  
(підпис)
2. Доктор економічних наук, професор Афанасьєв Є.В.  
(науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали) /  /  
(підпис)
3. Кандидат економічних наук, доцент Ртищев С.А.  
(науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали) /  /  
(підпис)
4. Кандидат економічних наук, ст. викладач Афанасьєв І.Є.  
(науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали) /  /  
(підпис)

Узгоджено на засіданні кафедри  
менеджменту і адміністрування  
Протокол № 11 від «24» квітня 2025 р.

Завідувач кафедри  
менеджменту і адміністрування  
Лариса ВАРАВА

/  /  
(підпис)

Узгоджено на засіданні вченої ради  
факультету економіки та управління бізнесом  
Протокол № 5 від «28» квітня 2025 р.

Голова вченої ради  
факультету економіки та управління бізнесом  
Юлія КАШУБІНА

/  /  
(підпис)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ .....</b>	<b>17</b>
<b>2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ .....</b>	<b>18</b>
<b>3. ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ.....</b>	<b>19</b>
<b>4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ РІЗНИХ РІВНІВ СКЛАДНОСТІ .....</b>	<b>26</b>
<b>5. ТАБЛИЦЯ ПЕРЕВЕДЕННЯ ТЕСТОВИХ БАЛІВ ФАХОВОГО ІСПИТУ .....</b>	<b>26</b>
<b>6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ.....</b>	<b>27</b>

## ВСТУП

Доктор філософії – це освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Ступінь доктора філософії присуджується спеціалізованою вченою радою закладу вищої освіти або наукової установи в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Особа має право здобувати ступінь доктора філософії під час навчання в аспірантурі. Особи, які професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-педагогічну діяльність за основним місцем роботи, мають право здобувати ступінь доктора філософії поза аспірантурою, зокрема під час перебування у творчій відпустці, за умови успішного виконання відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Наукові установи можуть здійснювати підготовку докторів філософії за власною освітньо-науковою програмою згідно з отриманою ліцензією на відповідну освітню діяльність або за освітньо-науковою програмою, окремі елементи якої забезпечуються іншими науковими установами та/або закладами вищої освіти.

Нормативний строк підготовки доктора філософії в аспірантурі становить чотири роки. Обсяг освітньої складової освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії за спеціальністю D3 Менеджмент становить 58 кредитів ЄКТС.

## 1. ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ

### 1.1. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

#### 1.1.1. Менеджмент організацій

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

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

Особливості функціонального та системного бачення організації.

Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи.

Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації.

Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.

Рівні досконалості організації.

Досягнення синергізму в менеджменті організації.

##### Тема 2. Еволюція організації

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

Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

##### Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

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

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

Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

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

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

Визначення рівня централізації менеджменту.

#### **Тема 4. Організаційний інжиніринг**

Елементи організаційно-управлінського аналізу.

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

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

#### **Тема 5. Організаційний дизайн**

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

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

Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

#### **Тема 6. Управлінські моделі**

Елементи менеджменту організації.

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

Комбінація управлінських моделей.

#### **Тема 7. Керівництво в організації**

Завдання менеджера щодо керівництва в організації.

Керівництво спільною діяльністю.

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

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

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

#### **Тема 8. Ризикозахищеність організації**

Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.

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

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

Критерії ризикозахищеності організації.

#### **Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації**

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

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

Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.

Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

### **1.1.2. Корпоративне управління**

#### **Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління**

Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями, в Україні. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми і інтегрування. Корпоративна культура

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

### **Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління**

Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління корпоративними правами держави. Податкова політика в корпоративному секторі України. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва.

### **Тема 3. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління**

Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика. Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження. Наглядова рада та причини її створення. Повноваження Наглядової ради. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Правління та його повноваження. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи органів управління. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки. Конфлікти інтересів між учасниками корпоративних відносин.

### **Тема 4. Стратегічне управління корпораціями**

Особливості стратегічного управління корпораціями. Стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Визначення параметрів системи стратегічного планування корпорації. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу. Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією корпорації. Визначення цілей діяльності корпорацій. Характеристика підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

### **Тема 5. Оцінювання ефективності корпоративного управління**

Рейтингові оцінки якості корпоративного управління. Критерії фінансової оцінки якості різних систем корпоративного управління: показники зворотності банківських кредитів, акціонерна вартість і вартість «учасників». Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями. Оцінка ефективності механізмів корпоративного управління. Організаційна ефективність: сутність, параметри та методи оцінки. Ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.

## **1.1.3. Управління змінами**

### **Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін**

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Тини змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

### **Тема 2. Види змін**

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

### **Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами**

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація,

стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка/Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі/К. Бланшара, Т. Мітчелла/ Р. Хауса, Врума/Джаго).

#### **Тема 4. Моделі управління змінами**

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін.

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

#### **Тема 5. Підготовка до змін та їх планування**

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

#### **Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль**

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

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства, Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ), Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури, Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури.

Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа. Стили проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

#### **Тема 7. Управління опором змінам**

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і залученість,

допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

### **Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами**

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів.

Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ.

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

### **Тема 9. Організаційний розвиток**

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

Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

### **Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів**

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

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

### **Тема 11. Зміни у стратегії підприємства**

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактори успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

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

#### **1.1.4. Управління проектами**

##### **Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організації**

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.

Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси

проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.

### **Тема 2. Обґрунтування проекту**

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

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

Прогнозування ефективності проекту.

### **Тема 3. Планування проекту**

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

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

Методологічні підходи під час планування проектів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати-час-ресурси» (Cost Time Resource – CTR), проекти у контрольованому середовищі (PRINCE). Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.

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

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

Розробка матриці відповідальності. Кодування робіт. Словник для середніх та великих проектів на підприємстві.

### **Тема 4. Управління часом виконання проекту**

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

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

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

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

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

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

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

Планування бюджету у часі.

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

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

Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту про

виконання проекту. Оцінювання ходу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів по затратах та часу. Обчислення прогнозного часу та витрат по проекту.

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

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

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

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

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

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

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

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

Політика у сфері якості. Описання змісту проекту. Описання продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості.

Контролювання якості проекту: план тестування і приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.

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

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги щодо проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство і делегування повноважень. Стилі лідерства.

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

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

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

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

## **1.1.5. Управління якістю**

### **Тема 1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю**

Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності» - основний документ зі стандартизації термінів щодо управління якістю. Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.

Суть управління якістю продукції як виду діяльності, що спрямований на виконання вимог до їх якості.

### **Тема 2. Основні проблеми управління якістю**

Проблема якості на сучасному етапі. Взаємозв'язок якості продукції з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю, національним престижем країни.

Значення та сутність управління якістю товарів. Якість та розвиток науково-технічного та соціального прогресу.

Управління якістю на рівні підприємства. Сучасний підхід до управління якістю на виробництві. Функції виробництва, які спрямовані на якість продукції, залежно від характеру діяльності підприємства, організації, фірми.

Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до Всезагального управління якістю (TQM).

### **Тема 3. Міжнародний досвід управління якістю**

Послідовність розвитку методів та підходів до управління якістю в світі: перевірка якості та випробування; контроль якості (QC); системи забезпечення якості (QA); управління якістю (QM); всезагальне управління якістю (TQM). Характеристика етапів розвитку управління якістю та їх удосконалення.

Досвід управління якістю в різних країнах світу: США, Японії, країнах Західної Європи, Азії та Африки. Особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу.

### **Тема 4. Вітчизняний досвід управління якістю**

Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю. Поява елементів управління якістю товарів на основі розвитку та впровадження стандартизації. Розвиток управління якістю в країні: контроль якості, оцінка якості, системний підхід до управління якістю. Розробка і розвиток методів оцінки якості на різних етапах виробництва. Розвиток систем управління якістю продукції. Переваги та недоліки цих систем.

Облік вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

### **Тема 5. Базова концепція загального управління якістю**

Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM.

Промислова логіка загального управління якістю. Японська система планування необхідних матеріалів (MRP). Західна система планування - планування з урахуванням моменту перезамовлення (ROP). Системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).

Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM. Організація навчання. Розподіл повноважень та якості при управлінні людськими ресурсами в умовах TQM. Теорія постановки цілей.

Реалізація методів всезагального управління якістю в Україні.

### **Тема 6. Системи управління якістю**

Системний підхід до проблеми управління якістю продукції.

Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора.

Механізм управління якістю продукції, Принципи та функції системи управління якістю.

Комплексні системи управління якістю продукції. Порядок розробки галузевих та територіальних систем управління якістю. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України.

Розробка систем управління якістю освітньої діяльності.

### **Тема 7. Система якості в стандартах ISO серії 9000**

Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості.

Структура базових стандартів ISO серії 9000, Організація робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні. Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації.

Удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендацій ISO серії 9000. Робота з гармонізації вітчизняних стандартів на системи якості з міжнародними. Стандарти ISO серії 9000 і TQM.

### **Тема 8. Статистичні методи контролю якості**

Сутність статистичних методів контролю якості. Порядок збору інформації.

Статистичний ряд і його характеристики.

Сім інструментів контролю якості: контрольний лист, гістограма, діаграма розсіювання, метод стратифікації, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави), контрольна карта (карта Шухарта). Принципи їх побудови та застосування.

Роль гуртків якості у вивченні статистичних методів контролю якості.

Сім нових інструментів контролю якості: діаграма спорідненості, діаграма зв'язків, деревовидна діаграма, матрична діаграма, векторна діаграма, діаграма здійснення процесу (PDPC), матриця пріоритетів (аналіз матричних даних). Процедура побудови та застосування.

### **Тема 9. Сертифікація систем якості підприємства**

Основні принципи проведення сертифікації систем якості підприємств.

Нормативна база для сертифікації систем якості: міжнародна, регіональна, національна.

Етапи проведення сертифікації системи якості.

Реєстр систем якості, його структура та функції.

Міжнародна система визначення результатів оцінки систем якості ISO/IES.  
Європейський союз із сертифікації та оцінки систем якості.  
Сертифікація систем якості в Україні. Аналіз нормативних документів щодо сертифікації систем якості в Україні.

### **Тема 10. Облік витрат на якість в умовах TQM**

Вплив якості на прибуток та збитки підприємства. Традиційні підходи до визначення «оптимальної вартості якості».

Структура прибутків та витрат. Класифікація витрат.

Алгоритм діяльності щодо фінансування витрат на якість. Основні завдання вимірювання витрат на якість.

Витрати на відповідність їх структура. Витрати на контроль.

Витрати на невідповідність їх структура. Втрати, причини їх виникнення.

Збір даних про витрати на якість. Керівні документи щодо збору та аналізу витрат на якість.

### **Тема 11. Аудит якості та премії якості**

Типи аудиторських перевірок та моделей оцінки рівня якості. Причини мотивації проведення оцінки якості. Характеристика типів аудиторських перевірок якості. Достовірність результатів оцінки. Самооцінка.

Підготовка до зовнішнього аудиту на відповідність стандартам ISO серії 9000. Попередня організаційна робота. Підготовка документації. Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту.

Сертифікаційний та внутрішній аудити. Процес сертифікації на відповідність стандартам ISO серії 9000. Мета проведення внутрішнього аудиту, основні етапи. Вимоги до аудиторів (інспекторів). Обов'язки аудиторів.

Коригуючі дії щодо виправлення виявлених невідповідностей. Національні премії з якості та їх критерії. Методи самооцінки за критеріями національних премій з якості.

## **1.2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Стратегія підприємства як навчальна дисципліна та галузь науки.**

Загальна характеристика дисципліни “Стратегія підприємства”. Зміст і завдання дисципліни.

Місце навчальної дисципліни “Стратегія підприємства” в підготовці фахівців з напрямку «Менеджмент».

Теоретичні та методологічні основи дисципліни. Інструментарій стратегічного планування та стратегічного управління на підприємстві.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління в Україні і в світі. Зарубіжний досвід в області стратегічного управління.

### **Тема 2. Перспективне планування на підприємстві.**

Еволюція систем корпоративного планування на підприємствах. Зміна умов підприємницької діяльності підприємств. Чотири фази еволюції систем планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Характерні риси фаз еволюції.

Підприємство як замкнута система. Фінансове планування як інструмент розподілу внутрішніх ресурсів фірми і координації діяльності підрозділів.

Прогнозування на основі екстраполяції як основа довгострокового планування. Позитивні сторони й недоліки довгострокового планування. Виникнення планування, орієнтованого на зовнішнє середовище організації (концепція підприємства як відкритої системи).

Концептуальна схема стратегічного управління на підприємстві.

Рушійні сили зміни принципу планування, планування “від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього”. Особливості стратегічного планування. Поява концепції стратегічного управління.

Стратегія як головний елемент перспективного управління підприємством. Стратегія як плановий документ. Сучасні погляди на роль стратегії у функціонуванні підприємством. Зв'язок стратегії та поточних планів підприємства.

### **Тема 3. Загальна характеристика стратегії підприємства.**

Поняття стратегії. Визначення різними авторами (І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер та ін.). Множинність аспектів використання категорії “стратегія”. Співвідношення понять стратегії, політики, тактики. Стратегія як концентрований вираз політики підприємства в заданих умовах середовища.

Типи та ієрархія стратегій. Стратегія вузькоспеціалізованих та диверсифікованих фірм: загальна (корпоративна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна, конкурентна, комплексна. Типи планування стратегій: планування згори – донизу, планування знизу – догори, планування шляхом безперервної взаємодії ієрархії.

Формулювання стратегії. Матриця формулювання стратегій. Підходи Г. Мінцберга щодо процесу формулювання стратегій: три основні моделі.

#### **Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.**

Загальне (макро-) та операційне (мікро-) середовище як складові зовнішнього середовища підприємства. Структурні компоненти загального середовища (політичні, соціальні, правові, технологічні). Компоненти операційного середовища (постачальники, споживачі, конкуренти, інвестори, населення, посередники, власні структури). Визначення значущості для підприємства впливу кожного із компонентів зовнішнього середовища.

Сканування і прогнозування зовнішнього середовища як процес збирання, обробки та поширення інформації на підприємстві. Прогнозування як метод оцінки майбутнього стану середовища. Застосування екстраполяції, методу мозкового штурму, економіко-математичного моделювання, побудови сценаріїв при прогнозуванні.

Аналіз галузі та конкуренції. Загальний аналіз галузі (місце в народному господарстві, зрілість, ринки сировини, збуту, прибутковість, темпи інновацій і т.і.). Позиціонування стратегічних груп у галузі. Модель М. Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі (споживачі, постачальники, конкуренти, товари-субститути, потенційні конкуренти). Вплив кожної сили на рівень конкуренції в галузі. Бар'єри входу-виходу в галузі. Аналіз існуючих конкурентів. Джерела інформації для аналізу конкурентів. Конкурентні профілі.

Визначення загроз та можливостей зовнішнього середовища. Значущість рівнів середовища залежно від типу підприємства. Загрози та позитивні можливості для підприємства, методика їх визначення, PEST-аналіз. Суть та визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємств галузі.

#### **Тема 5. Внутрішній стан підприємства та проведення SWOT-аналізу.**

Стратегічний потенціал підприємства. Функціональний аналіз підприємства, його сутність та значення. Функціональні зони підприємства, в яких проводиться аналіз (маркетинг, фінанси, кадри, виробництво, НДДКР, організація і управління). Основні показники, які використовуються для аналізу та подання результатів. Застосування різних методологічних концепцій проведення функціонального аналізу (концепції життєвого циклу продукції, кривої досвіду, сегментації ринку, операційного та фінансового важелів, цінової моделі капітальних активів, економії на масштабах, аналізу робіт та ін..). Аналіз організаційної структури та культури корпорації.

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Ресурси підприємства, їх кількісна та якісна характеристика. Класифікація ресурсів підприємства з погляду сильних та слабких сторін підприємства. Визначення конкурентних переваг підприємства та стратегічні ресурси. Поняття стратегічного балансу підприємства. Сутність SWOT-аналізу, його призначення. Побудова матриці SWOT, її фактори та стратегічні альтернативи.

#### **Тема 6. Установлення місії та цілей підприємства.**

Сучасні підходи до установлення цілей. Сутність та значення місії для підприємства. Вимоги щодо формулювання місії підприємства. Місія як філософія бізнесу.

Класифікація та ранжування цілей підприємства в стратегічному управлінні. Особливості їх установлення за видами. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі, їх характеристика. Вісім ключових просторів, в яких визначаються цілі підприємства: позиція на ринку, продуктивність, забезпечення ресурсами, прибутковість, інновації, управління, кадри, соціальна відповідальність. Головні та другорядні цілі.. Кількісні та якісні цілі. Ієрархія цілей. Вимоги, що ставляться до цілей при їх формулюванні. Сутність та особливості формування «дерева цілей». Метод побудови «дерева цілей».

#### **Тема 7. Розробка та вибір загальної стратегії підприємства.**

Сутність поняття «портфель підприємства». Корпоративний портфель. Мета і основні етапи, переваги та недоліки портфельного аналізу. Основні матриці портфельного аналізу (БКГ, Mc Kinsey, І. Ансоффа), особливості їх формування і застосування на практиці. Характеристика показників, за якими формуються матриці.

Сутність та зміст ділового комплексного аналізу (проекту PIMS). Визначення основних факторів проекту PIMS.

Сутність «стратегічного набору» підприємства. Характеристика комбінацій груп стратегічних

альтернатив за А. Томпсоном для вибору загальної стратегії розвитку підприємства. Особливості вибору загальної стратегії підприємства за матрицею А. Томпсона і А. Стрікланда. Особливості процесу диверсифікації діяльності підприємства.

### **Тема 8. Функціональні та конкурентні стратегії підприємства**

Сутність та призначення функціональних стратегій. Місце функціональних стратегій. Взаємозв'язок функціональних стратегій.

Види функціональних стратегій, їх загальна характеристика. Стратегія маркетингу. Стратегія НДДКР. Стратегія виробництва. Кадрова стратегія. Фінансова стратегія та інші.

Організація процесу розробки функціональної стратегії. Функціональні підрозділи підприємства – розробники функціональних стратегій. Інформаційно – аналітична база розробки функціональних стратегій. Взаємодія підрозділів у процесі розробки функціональних стратегій.

Конкурентні стратегії та їх місце в «стратегічному наборі» підприємства. Конкурентні стратегії за М.Портером (базові конкурентні стратегії). Сучасні напрями розробки конкурентних стратегій. Конкурентні стратегії на підприємствах гірничо-металургійного комплексу.

### **Тема 9. Система планів підприємства.**

Методичне забезпечення стратегічного планування.

Загальна (корпоративна) стратегія як основа формування стратегічного плану.

Зміст і структура стратегічного плану підприємства. Характеристика розділів стратегічного плану.

Стратегічні плани, проекти та програми, їх призначення та взаємозв'язок.

Система стратегічних, поточних та оперативних планів підприємства.

### **Тема 10. Організаційне забезпечення розробки стратегії на підприємстві.**

Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії. Якості, що необхідні вищому керівництву під час координації процесу розробки стратегії. Ролеві функції менеджера і процес розробки стратегії. Моделі мислення менеджерів (підприємницька, адаптивна, планова).

Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством. Значення кожної ланки управління для процесу розробки стратегії. Важливість координації управлінських ланок. Місце та роль відділу стратегічного планування у формулюванні стратегії. Завдання та компетенції стратегів. Можливість створення відділів стратегічного планування на українських підприємствах. Функціональні служби підприємства в процесі розробки стратегії.

Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії. Сутність стратегічної інформації. Джерела стратегічної інформації і стратегічної бази даних. Характеристика інформаційно-управлінської системи на підприємстві. Специфіка основних елементів інформаційної системи: ланок збирання, накопичення, обробки та аналізу інформації, каналів руху, технічних засобів інформаційної роботи.

Характеристика організаційних структур управління (ОСУ) стратегічного типу: проектних, матричних, з виділенням стратегічних бізнес-одиниць. Їх переваги і недоліки, можливості використання у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств. Використання ОСУ стратегічного типу (або їх елементів) на підприємствах ГМК.

### **Тема 11. Еволюція організацій та управлінських систем**

Перші наукові школи управління (наукового менеджменту, класична школа, механістична модель організації). Розвиток теорії організації і підходів до управління у другій половині ХХ століття. Сучасний підхід до управління організацією. Елементи організації у біологічній моделі перетворення бізнесу.

### **Тема 12. Стратегічний підхід до управління організацією.**

Створення конкурентних переваг. Підходи до визначення стратегічного менеджменту. Причини виникнення стратегічного управління. Основні принципи стратегічного управління. Поняття стратегічної зони господарювання, зон стратегічних ресурсів і груп стратегічного впливу. Програмовані і не програмовані рішення. Структуровані і неструктуровані рішення. Стратегічні та оперативні рішення в управлінні організацією.

### **Тема 13. Урахування фактору конкурентних переваг при реалізації стратегії**

Сутність конкурентних переваг підприємства. Відмінності між теоріями конкурентних та порівняльних переваг. Різновиди конкурентних переваг та їх характеристика. Конкурентні переваги, які досягаються в результаті протиправних дій. Захист конкурентних переваг. Реалізація конкурентних переваг у конкурентних, виробничих та маркетингових стратегіях підприємства. Категорії «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції»,

«конкурентоспроможність потенціалу». Кількісні оцінки конкурентоспроможності товарної продукції, що випускається, а також маркетингового потенціалу підприємства.

#### **Тема 14. Аналітичні інструменти стратегічного управління.**

Аналіз витрат підприємства та його ринкових конкурентів у стратегічному управлінні. Ланцюжок цінностей підприємства за методикою М. Портера. Три стадії формування витрат у ланцюжку цінностей.

#### **Тема 15. Лідерство (керівництво) – найважливіша умова реалізації стратегії підприємства**

Дії керівництва в процесі реалізації стратегії. Створення організаційної культури, що сприяє успішній реалізації стратегії. Типи організаційної культури за Ч.Хенді. Складові організаційної культури. Формування управлінської команди. Фактори, що визначають ефективність досягнення цілей управлінської команди.

#### **Тема 16. Управління опором змінам в процесі реалізації стратегії та стратегічний контроль на підприємстві**

Причини опору стратегічним змінам з боку персоналу підприємства. Індивідуальний та груповий опір. Типи реакції на зміни і підхід до управління ними. Планування проведення змін. Методи управління опором за І. Ансоффом. Вимоги до системи стратегічного контролю на підприємстві. Характеристика етапів стратегічного контролю.

#### **Тема 17. Організаційні структури управління (ОСУ) стратегічного типу.**

Різновиди організаційних структур управління стратегічного типу. Особливості формування проектних, матричних, програмно-цільових, бригадних форм організації управління. ОСУ на основі створення стратегічних господарських підрозділів (СГП) на підприємстві – один з досконалих різновидів структур стратегічного типу в сучасних умовах. Особливості формування стратегічних господарських підрозділів на підприємствах ГМК України.

#### **Тема 18. Реалізація стратегії на підприємстві**

Завдання етапу реалізації стратегії на підприємстві. Система планів розвитку підприємства. Зв'язок стратегічних ресурсів зі стратегією. Управління за цілями. Модель процесу управління за цілями.

### **1.3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

#### **Тема 1. Сутність економічного ризику. Ризик у менеджменті**

Природа економічного ризику. Необхідність врахування дії ризику в розв'язанні економічних завдань, що виникають під час прийняття господарських рішень.

Сутність ситуаційного підходу в менеджменті. Поняття зовнішнього середовища підприємства. Середовище безпосереднього та опосередкованого впливу. Характеристика зовнішнього середовища підприємства.

Поняття економічної системи, її властивості.

#### **Тема 2. Невизначеність, конфліктність і ризик**

Поняття невизначеності. Зв'язок невизначеності та ризику. Види невизначеності. Аналіз чинників невизначеності.

Причини виникнення економічного ризику. Зовнішні та внутрішні чинники ризику.

Поняття об'єкту, суб'єкту та джерела ризику. Ставлення до ризику суб'єктів прийняття рішень.

Ризик як об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія.

#### **Тема 3. Класифікація ризиків. Якісний аналіз ризику**

Загальні засади класифікації ризиків. Типи й види ризиків, їх класифікація, особливості виникнення та дії. Динамічний і статичний ризик.

Виробничий ризик. Комерційний ризик. Фінансовий (кредитний) ризик. Інвестиційний ризик. Ринковий ризик. Портфельний ризик.

#### **Тема 4. Кількісний аналіз ризику. Ризик і теорія корисності**

Загальні підходи до кількісної оцінки ступеня ризику. Статистичний метод. Застосування ймовірності до оцінки рівня ризику. Метод аналогій. Експертні методи оцінювання ризиків. Аналіз чутливості (вразливості).

Оцінка ступеня ризику в абсолютному виразі. Поняття сподіваного значення (математичного сподівання), дисперсії та середньоквадратичного відхилення випадкової величини. Ризик як величина очікуваної невдачі. Оцінка ступеня ризику у відносному виразі. Поняття коефіцієнта ризику та

коефіцієнта варіації. Коефіцієнт сподіваних збитків. Ризик та нерівність Чебишева. Поняття допустимого, критичного та катастрофічного ризиків. Визначення меж зони їх дії.

Сутність концепції теорії корисності. Поняття корисності. Основні аксіоми теорії корисності. Поняття граничної корисності. Приклади побудови функції корисності під час прийняття рішення, обтяженого ризиком. Корисність за Нейманом-Моргенштерном. Поняття лотереї, детермінованого еквівалента лотереї, премії за ризик. Різні ставлення до ризику: схильність, нейтральність, несхильність. Функція корисності. Криві байдужості.

#### **Тема 5. Основні підходи до управління ризиками бізнес-процесів. Моделювання економічного ризику та прийняття рішень**

Необхідність управління ризиком у спектрі економічних проблем. Загальні підходи до процесу управління ризиком у менеджменті. Принципи прийняття рішень в умовах ризику. Методи управління ризиком: уникнення ризику; попередження (запобігання) виникнення ризику; прийняття ризику; оптимізація (зниження) ступеня ризику. Зовнішні способи зниження ризику: розподіл ризику, зовнішнє страхування. Внутрішні способи зниження ризику: лімітування; диверсифікація; створення резервів і запасів; здобуття додаткової інформації.

Поняття моделі. Сутність теоретико-ігрової моделі. Поняття конфліктної ситуації та стратегії гравця. Нижня ціна гри або максимум. Верхня ціна гри або мінімум. Алгоритм знаходження рішення гри. Економічне середовище у ролі гравця. Поняття інформаційної ситуації. Характеристики інформаційних ситуацій. Функція ризику. Приклади кількісної оцінки ризику під час прийняття господарських рішень. Прийняття рішень в умовах ризику. Критерії прийняття рішень в умовах ризику. Критерій Байєса. Критерій Бернуллі — Лапласа. Критерій Гіббса — Джейнса. Критерій Вальда. Критерій мінімального ризику Севіджа. Критерій Гурвіца.

#### **Тема 6. Економічні ризики, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, їх вимірювання та способи зниження**

Сутність виробничого, комерційного і ринкового ризиків.

Запаси і резерви як способи зниження ступеня ризику. Структура та види запасів. Модель Міллера-Орра управління запасами з урахуванням ризику. Резерви на непередбачувані витрати (потреби) та модель формування оптимального резерву з метою зниження ступеня ризику.

Сутність хеджування. Ф'ючерси та опціони як інструменти зниження ступеня ризику. Поняття ціни спот і ф'ючерсної ціни. Взаємозв'язок поточних ринкових та ф'ючерсних цін. Поняття базису. Динаміка базису. Види хеджування: хеджування продажом і хеджування купівлею. Базисний ризик у хеджуванні.

#### **Тема 7. Економічні ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю, їх вимірювання та способи зниження**

Сутність інвестиційних ризиків.

Поняття зміни вартості грошей у часі. Майбутня вартість грошей.

Поняття інфляційного ризику. Вплив інфляційного ризику на норму відсотка.

Теперішня вартість грошей. Поняття дисконту.

Диверсифікація як спосіб зниження ступеня інвестиційного ризику.

Суть управління портфелем цінних паперів. Оцінка ризику цінних паперів. Формування портфеля цінних паперів.

Поняття безризикових цінних паперів.

Систематичний і несистематичний ризик. Коефіцієнт чутливості бета.

Спрощена класична модель формування портфеля цінних паперів (модель Шарпа).

## **Тема 8. Економічні ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, та управління ними**

Сутність та характеристика фінансових ризиків. Ризик і вартість капіталу. Вартість користування власними та залученими джерелами капіталу.

Середньозважена вартість капіталу. Вплив структури капіталу на вартість фірми. Фінансовий леверидж та ризик втрати фінансової незалежності.

Ризик втрати ліквідності та чинники, що його спричинюють.

### **1.4. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

#### **Тема 1. Сутність понять управління інноваціями**

Сутність поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції.

Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

#### **Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління**

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.

Учасники інноваційної діяльності. Завдання управління інноваційною діяльністю. Технологія управління інноваціями.

Сфера інноваційної діяльності. Ринковий механізм (ринок інновацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності.

#### **Тема 3. Державна підтримка інноваційних процесів**

Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності.

Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Національна інноваційна система.

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», «технополіси», «інкубатор інновацій».

Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження й 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 та виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

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

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Стратегія нововведень і їх класифікація. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.

Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій.

Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної

діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників.

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

Інноваційний проект: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.

Управління проектними ризиками. Класифікація ризиків. кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

### **Тема 7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації**

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.

## **2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Прийом на навчання за ступенем «доктор філософії» за спеціальністю D3 «Менеджмент» здійснюється відповідно з Правилами прийому до Криворізького національного університету у 2025 р.

Для проведення фахового іспиту на навчання за ступенем «доктор філософії» для здобувачів, які вступають на основі вже здобутого ступеня магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) за спеціальністю D3 «Менеджмент» створюється фахова атестаційна комісія.

Фаховий іспит проводиться за білетами фахового випробування, які містять тестові завдання, що складені за Програмою підготовки з дисциплін «Ділове адміністрування», «Стратегічний менеджмент», «Управління ризиками бізнес-процесів» та «Інновації в менеджменті організацій».

До білета включаються тестові завдання трьох рівнів складності: від простих до складних, які включають 45 тестових завдань трьох рівнів складності (по 15 завдань кожного рівня складності).

Тривалість виконання письмової роботи – 1,20 години.

### **3. ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ**

#### **1. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**

##### **Менеджмент організацій**

1. Сутність і класифікація організацій
  2. Яким чином класифікуються організації за способом і ціллю утворення?
  3. Організація як система
  4. Що розуміють під організацією структури?
  5. Основні загальні закони організації.
  6. Складові внутрішнього середовища організації.
  7. Складові зовнішнього середовища організації.
  8. Склад і зміст системи управління.
  9. Що повинна забезпечувати система управління?
  10. Які з організаційних елементів реалізують завдання координації та управління персоналом в організації?
  11. Що являє собою розвиток організації?
  12. Типологія організаційних структур управління.
  13. Суть механізму управління організацією.
  14. Поняття організаційного механізму організації.
  15. Адміністративний механізм організації.
  16. Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління.
  17. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.
  18. Основні принципи формування організаційної системи управління.
  19. З яких механізмів складається державне управління?
  20. Основні складові організаційно-адміністративного механізму.
  21. Яким чином формується інформаційний механізм?
  22. З якими типами підпорядкування зв'язана адміністративна дія?
  23. Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.
  24. Модель організаційної взаємодії А. Файоля.
  25. Філософія управління процесами Демінга.
  26. Модель організації "алмаз" Г. Лівітта.
  27. Види та стилі керівництва.
  28. Чотири системи стилів лідерства Лайкерта.
  29. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
  30. Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса.
  31. Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.
  32. В чому сутність авторитарного стилю керівництва?
  33. Охарактеризуйте демократичний стиль керівництва.
  34. В чому особливості ліберального стилю керівництва?
  35. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.
  36. Класифікація ризиків в економіці.
  37. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.
  38. Які існують ризикові ситуації?
  39. Джерела виникнення ризиків.
  40. Які ризики належать до ризиків непередбачуваної конкуренції?
  41. Які методи використовуються при кількісному аналізі?
  42. В чому полягає ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства?
  43. Від чого залежить ризикозахищеність основної діяльності підприємства?
  44. Результативність як об'єкт управління.
  45. Управління за результатами: фінський досвід.
  46. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту.
- ##### **Корпоративне управління**
47. Визначення та зміст поняття „корпоративне управління”.
  48. Вплив зовнішнього середовища на функціонування корпорацій.
  49. Моделі корпоративного управління.

50. Що таке «система корпоративного управління»?
  51. В чому різниця між державною та приватною формою власності?
  52. Основні елементи моделей корпоративного управління.
  53. Державне регулювання корпоративного сектору.
  54. Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.
  55. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.
  56. Фінансові посередники в системі корпоративного управління.
  57. Що є важливим напрямом регулювання корпоративного сектору з боку держави?
  58. Які законодавчі акти України регулюють діяльність суб'єктів фондового ринку?
  59. Які основні проблеми, що перешкоджають становленню ефективної депозитарної системи в Україні?
  60. Назвіть рівні депозитарної системи України.
  61. Яким чином відбувається управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках?
  62. Зміст стратегії корпорації.
  63. Стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення, оперативні управлінські рішення.
  64. Спрямованість стратегічних рішень.
  65. Відмінність тактичних, оперативних та стратегічних рішень?
  66. Суть та актуальність управління витратами.
  67. Причини відсутності системи управління витратами.
  68. Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.
  69. Суть та актуальності управління витратами.
  70. Елементи системи управління витратами і їх взаємозв'язок.
- Управління змінами**
71. Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін.
  72. Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією.
  73. Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації.
  74. «Глобалізація», визначення поняття, характеристика.
  75. Планування організаційних змін.
  76. Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера.
  77. Консультування як професійна допомога з боку фахівців з управління господарством.
  78. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління.
  79. Визначення ефективності організаційних змін.
  80. Вплив нововведень в організації на реалізацію певних видів управлінської діяльності.
  81. Три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін (модель Грейнера). Опір змінам в організації.
  82. Діагностика корпоративної культури.
  83. Методи дослідження корпоративної культури.
  84. Етапи діагностики та зміни корпоративної культури.
  85. Модель процесу управління організаційними змінами за Грейнером.
- Управління проектами**
86. З чого розпочинається початкова фаза проекту?
  87. Ідея проекту та напрямки проведення попередніх досліджень. Додаткові дослідження.
  88. Питання проектного дослідження.
  89. Заключні проектні дослідження: техніко-економічний аналіз.
  90. Заключні проектні дослідження: фінансовий аналіз.
  91. Заключні проектні дослідження: загальноекономічний аналіз.
  92. Визначення операцій проекту.
  93. Визначення взаємозв'язків операцій.
  94. Оцінка тривалості операцій проекту.
  95. Складання розкладу виконання проекту.
  96. Аналіз строків виконання операцій проекту.
  97. Модель планування і контролю проекту.
  98. Методи аналізу виконання проекту.
  99. Прогнозування остаточних витрат.

100. Звітування і контроль за змінами.
101. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.
102. Система управління якістю проекту.
103. Витрати на забезпечення якості проекту.

#### **Управління якістю**

104. Значення управління якістю в системі загального менеджменту.
105. Сутність поняття «якість».
106. Менеджмент якості: сутність і основні принципи.
107. Історичний розвиток управління якістю.
108. Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації.
109. Система управління якістю.
110. Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні.
111. Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади.
112. Статистичні методи контролю якості
113. Контрольні карти. Контроль за альтернативним ознакою.
114. Статистичний приймальний контроль по альтернативній ознаці.
115. Статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою.

#### **2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Сутність поняття "стратегія підприємства". Місце стратегічного планування та управління в сучасному менеджменті.
2. Фази еволюції систем планування та їх характерні рис.
3. Порівняльна характеристика підприємства як "закритої" та "відкритої" системи. Завдання підприємства "відкритого" типу.
4. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством. Мета стратегічного управління.
5. Стратегія як головний елемент перспективного управління підприємством. Аспекти використання категорії "стратегія".
6. Типи стратегій та їх характеристика.
7. Ділові та функціональні стратегії. Їх призначення.
8. Ієрархічна структура стратегій. Комплексні стратегії.
9. Процес формулювання стратегії. Визначення стратегій.
10. Способи встановлення стратегій. Моделі Г. Мінцберга що до розробки стратегій.
11. Функції вищого керівництва підприємства під час розробки стратегій.
12. Моделі мислення керівників у умовах сучасного підприємства.
13. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства. Поняття організаційної структури управління (ОСУ).
14. Характеристика організаційної структури управління (ОСУ) підприємств, зорієнтованих на поточну та стратегічну діяльність.
15. Характеристика організаційної структури управління (ОСУ) підприємством стратегічного типу. Структура відділу управління стратегічними програмами.
16. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії. База стратегічних даних (БСД).
17. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації.
18. База стратегічних даних (БСД) та інформаційна система стратегічного управління.
19. Макро- і мікро середовище підприємства. Поняття аналізу.
20. Зовнішнє середовище підприємства. Структурні компоненти зовнішнього середовища.
21. Аналіз галузі та конкуренції. Показники, що використовуються для характеристики галузі.
22. Модель галузевої конкуренції М. Портера. Її елементи.
23. Характеристика елементів галузевої моделі зовнішнього середовища М. Портера.
24. Аналіз конкуренції (по М. Портеру). "Бар'єри входу" та "бар'єри виходу". Ключові фактори успіху (КФУ).
25. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
26. Внутрішнє середовище підприємства, його значення в процесі стратегічного планування.
27. Поняття виробничого потенціалу підприємства. Функціональний аналіз підприємства.
28. Функціональні напрямки в яких проводиться аналіз внутрішнього середовища.
29. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Конкурентні переваги підприємства.
30. Визначення стратегічних ресурсів підприємства. Їх характеристика. Відчутні та невідчутні

ресурси.

31. Сутність SWOT-аналізу. Стратегічний баланс підприємства.
32. Побудова матриці SWOT. Основні етапи використання SWOT-аналізу.
33. Визначення місії підприємства. Її сутність і формування.
34. Визначення цілей підприємства. Їх класифікація.
35. Характеристика ключових просторів визначення цілей підприємства.
36. Поняття "дерева цілей" підприємства. метод декомпозиції.
37. Ієрархія цілей підприємства. Вимоги що до формулювання цілей.
38. Система показників для характеристики цілей підприємства.
39. Сутність стратегії зростання, стабільності, скорочення.
40. Сутність стратегії диверсифікації. Вертикальна та горизонтальна інтеграція, непов'язана диверсифікація.
41. Сутність портфельного аналізу. Корпоративний портфель підприємства.
42. Переваги та недоліки портфельного аналізу підприємства.
43. Поняття стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Сутність аналізу PIMS.
44. Сутність матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), її переваги та недоліки.
45. Побудова матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), гіпотези щодо її створення.
46. Сутність матриці McKinsey, її переваги та недоліки.
47. Стратегія та організаційна структура підприємства, їх взаємозв'язок.
48. Система планів підприємства. Особливості розробки стратегічного плану.
49. Система функцій управління. Поняття функціональних стратегій.
50. Різновиди функціональних та конкурентних стратегій. Їх стисла характеристика.
51. Сутність, основні відмінності та обмеження етапів розвитку корпоративного планування.
52. Механізм впливу факторів середовища на діяльність організації.
53. Основні характеристики макро- і мікро середовища вітчизняних підприємств.
54. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.
55. Моделі та методи аналізу та балансування стратегічних зон господарювання (СЗГ).
56. Варіанти диверсифікації виробництва, їх умови, переваги та недоліки.
57. Вимоги до побудови функціональних і ресурсних стратегій, їх загальність.
58. Ознаки стратегічного планування, їх відображення у вимогах до стратегічних планів.
59. Місце бізнес-плану в системі планів підприємства.
60. Сутність процесу фінансово-економічного забезпечення та обґрунтування стратегічних планів і програм.
61. Переваги і недоліки різних варіантів проведення змін в організації.
62. Місце контролінгу у системі стратегічного управління.
63. Організаційний механізм розробки ефективних стратегій.
64. Роль людського фактору в розробці та прийнятті стратегічних рішень.
65. Особливості розробки конкурентних стратегій в галузях, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу.
66. Стратегічні переваги і недоліки різних організаційних структур.
67. Значення організаційної культури для реалізації стратегії.
68. Синергізм та внутрішній взаємозв'язок. Оцінка синергізму.
69. Проблеми адаптації конкурентної стратегії фірми до умов зовнішнього середовища.
70. Аналіз конкурентного середовища і фірм-конкурентів (на конкретному прикладі).
71. Стратегічне управління: сутність та зміст. Причини виникнення стратегічного управління.
72. Поняття організації. Типи організацій.
73. Перші концепції управління (до другої половини ХХ століття).
74. Розвиток теорії організації та підходів щодо управління в другій половині ХХ століття.
75. Етапи розвитку систем управління та внутрішньо фірмового планування.
76. Сучасний підхід щодо управління організацією. Концепція сучасної організації як біологічної системи.
77. Внутрішнє середовище організації. Сутність функціонального аналізу.
78. Зовнішнє середовище організації. Модель М. Портера щодо аналізу мікросередовища.
79. Загальні фактори створення конкурентних переваг.

80. Аспекти сучасного визначення стратегічного управління (функціональний, проектний, елементний).

81. Основні принципи стратегічного управління.

82. Поняття стратегічної зони господарювання, зон стратегічних ресурсів та груп стратегічного впливу.

83. Сутність управлінського рішення. Стратегічні та оперативні рішення, їх відмінні особливості.

84. Програмовані та непрограмовані, структуровані та не структуровані управлінські рушення.

85. Економічна стратегія підприємства та її основні складові.

86. Етапи розробки стратегії.

87. Вимоги щодо розробки ефективної стратегії.

88. Правила щодо розробки ефективної стратегії.

89. Моделі мислення керівників під час розробки стратегії.

90. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії.

91. Визначення конкурентних переваг. Урахування фактору конкурентних переваг під час роботи стратегії

92. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги, що базуються на економічних факторах.

93. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги нормативно-правового характеру.

94. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги структурного характеру.

95. Форми конкурентних переваг. Конкурентні переваги, що досягаються в результаті протиправних дій.

96. Захист конкурентних переваг. Фактори зберігання конкурентних переваг.

97. Аналіз витрат в стратегічному управлінні. Відміни в витратах у різних конкурентів.

98. Ланцюг цінностей підприємства. Особливості формування ланцюга цінностей.

99. Формування “дерева цілей” в стратегічному управлінні.

100. Роль вищого керівництва в реалізації стратегії. Послідовність організаційного забезпечення реалізації стратегії.

101. Роль організаційної структури підприємства в реалізації стратегії. Проектування нової організаційної структури.

102. Фактори, що позначають роль персоналу на сучасному підприємстві.

103. Принципи побудови системи мотивації персоналу в умовах стратегічного управління (проблемно-орієнтований підхід).

104. Реакція персоналу на зміни, що відбуваються під час реалізації стратегії. Особливості індивідуального та групового опору.

105. Типи реакції на зміни та підхід щодо управління ними. Функціональна та диск функціональна поведінка.

106. Розробка підходу щодо управління змінами. Модель проведення змін.

107. Аспекти планування проведення змін на підприємстві. Модель розподілу відповідальності при впровадженні змін.

108. Модель процесу управління змінами на підприємстві під час реалізації стратегії.

109. Методи управління опором змінам на підприємстві (за І. Ансоффом).

110. Контроль за реалізацією стратегії. Етапи стратегічного контролю.

111. Вимоги щодо системи стратегічного контролю. Елементи системи стратегічного контролю.

112. Дії щодо корегування стратегічної поведінки підприємства в результаті проведення стратегічного контролю.

113. Етапи проведення стратегічного контролю.

114. Різновиди організаційних структур управління стратегічного типу.

115. Характеристика організаційної структури управління з виділенням стратегічних господарських підрозділів.

### **3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

1. Зв'язок невизначеності та ризику.

2. Види невизначеності.

3. Аналіз чинників невизначеності.

4. Причини виникнення економічного ризику.

5. Динамічний і статичний ризик.

6. Виробничий ризик.

7. Комерційний ризик.
8. Фінансовий (кредитний) ризик.
9. Інвестиційний ризик.
10. Ринковий ризик.
11. Портфельний ризик.
12. Експертні методи оцінювання ризиків.
13. Оцінка ступеня ризику в абсолютному виразі.
14. Поняття сподіваного значення (математичного сподівання), дисперсії та середньоквадратичного відхилення випадкової величини.
15. Ризик як величина очікуваної невдачі.
16. Оцінка ступеня ризику у відносному виразі.
17. Поняття коефіцієнта ризику та коефіцієнта варіації.
18. Коефіцієнт сподіваних збитків.
19. Ризик та нерівність Чебишева.
20. Приклади побудови функції корисності під час прийняття рішення, обтяженого ризиком.
21. Різне ставлення до ризику: схильність, нейтральність, несхильність.
22. Функція корисності.
23. Криві байдужості.
24. Прийняття рішень в умовах управління ризиками бізнес-процесів.
25. Критерії прийняття рішень в умовах ризику.
26. Критерій Байеса.
27. Критерій Бернуллі - Лапласа.
28. Критерій Гіббса - Джейнса.
29. Критерій Вальда.
30. Критерій мінімального ризику Севіджа.
31. Критерій Гурвіца.
32. Запаси і резерви як способи зниження ступеня ризику.
33. Структура та види запасів.
34. Модель Міллера-Орра управління запасами з урахуванням ризику.
35. Резерви на непередбачувані витрати (потреби) та модель формування оптимального резерву з метою зниження ступеня ризику.
36. Поняття зміни вартості грошей у часі.
37. Майбутня вартість грошей.
38. Поняття інфляційного ризику.
39. Вплив інфляційного ризику на норму відсотка.
40. Теперішня вартість грошей.
41. Поняття дисконту.
42. Диверсифікація як спосіб зниження ступеня інвестиційного ризику.
43. Оцінка ризику цінних паперів.
44. Формування портфеля цінних паперів.
45. Систематичний і несистематичний ризик.
46. Коефіцієнт чутливості бета.
47. Ризик і вартість капіталу.
48. Вартість користування власними та залученими джерелами капіталу.
49. Середньозважена вартість капіталу.
50. Вплив структури капіталу на вартість фірми.
51. Фінансовий леверідж та ризик втрати фінансової незалежності.

#### **4. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

1. Сутність поняття «інновація».
2. Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень.
3. Сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції.
4. Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю.
5. Інноваційний процес та інноваційна діяльність.

6. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.
7. Інновації в теоріях економічного розвитку.
8. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.
9. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність».
10. Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні.
11. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності.
12. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.
13. Учасники інноваційної діяльності.
14. Завдання управління інноваційною діяльністю.
15. Технологія управління інноваціями.
16. Сфера інноваційної діяльності.
17. Ринковий механізм (ринок інновацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності.
18. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів.
19. Інновації як фактор економічного зростання.
20. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України.
21. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності.
22. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів.
23. Методи державної підтримки інноваційної діяльності.
24. Вплив державних, приватних і громадських структур.
25. Національна інноваційна система.
26. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в
27. Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.
28. Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження-виробництво-дифузія-комерціалізація».
29. Види наукових, проектних та інноваційних організацій.
30. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».
31. Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів.
32. Організація впровадження й трансферту наукових інновацій.
33. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку.
34. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.
35. Інноваційні венчурні фонди.
36. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.
37. Науково-технічне співробітництво.
38. Форми інтеграції науки та виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій.
39. Види виробничої та технологічної кооперації.
40. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.
41. Стратегія нововведень і їх класифікація.
42. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації.
43. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.
44. Планування інноваційної діяльності.
45. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій.
46. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.
47. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.
48. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності.
49. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності.
50. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників.
51. Інноваційний проект: поняття та основні види.
52. Життєвий цикл інноваційного проекту.
53. Фінансування інноваційного проекту.

54. Управління реалізацією інноваційних проектів.
55. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту.
56. Інформаційне забезпечення інноваційного проекту.
57. Інвестиційне забезпечення інноваційного проекту.
58. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління.
59. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.
60. Управління проектними ризиками.
61. Класифікація ризиків. кількісна оцінка ризиків.
62. Методи аналізу невизначеності та ризику.
63. Методи управління ризиками.
64. Ефективність інноваційної діяльності.
65. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність.
66. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.
67. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.
68. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів.
69. Методи оцінки інноваційних проектів.
70. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності.
71. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту.
72. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

#### **4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ РІЗНИХ РІВНІВ СКЛАДНОСТІ**

За правильну відповідь на тестові завдання I рівня складності вступник одержує – 0,8 бали.

За правильну відповідь на тестові завдання II рівня складності вступник одержує – 1,0 бал.

За правильну відповідь на тестові завдання III рівня складності вступник одержує – 1,2 бали.

#### **5. ТАБЛИЦЯ ПЕРЕВЕДЕННЯ ТЕСТОВИХ БАЛІВ ФАХОВОГО ІСПИТУ**

**Таблиця переведення тестових балів фахового іспиту до шкали 100 – 200**

Тестовий бал	Бал за шкалою 100 – 200
7	100
8	105
9	110
10	115
11	120
12	125
13	131
14	134
15	136
16	138
17	140

Тестовий бал	Бал за шкалою 100 – 200
26	152
27	154
28	156
29	157
30	159
31	160
32	162
33	163
34	165
35	167
36	170

18	142
19	143
20	144
21	145
22	146
23	148
24	149
25	150

37	172
38	175
39	177
40	180
41	183
42	186
43	191
44	195
45	200

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

### І. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ (менеджмент організацій, адміністративне управління, управління змінами, управління проектами, управління якістю)

1. Afanasiev Yevhen, Kapitula Serhiy, Afanasiev Ihor, Afanasieva Mariia, Demchenko Pavlo. Selected aspects of modeling the process of evaluating business strategies for sustainable economic development of iron ore enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. 2 (29). P. 18–26.

2. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the Effectiveness of the Enterprise to Intensify Innovation and Investment Development, Taking into Account the Financial Component of Economic Potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 4 (13(112)). P. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249>.

3. Determining the administering radius and management density for business processes of the corporations. *Management of the 21st century: globalization challenges: monograph* / Afanasiev Y., Varava L., Afanasiev I., Varava A.; in edition I.A. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2018. P. 110–118.

4. Адаменко М.В., Афанасьєв І.Є., Капітула С.В., Шахно А.Ю. Інвестування в інноваційний розвиток конкурентоспроможності ресурсно-виробничого потенціалу гірничорудних підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2021. Том 31. № 3. С. 105–114.

5. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.

6. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Меленцова К.О. Удосконалення механізму управління економічною ефективністю результатів операційної діяльності залізрудного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 37–41.

7. Афанасьєв Є.В., Варавка Л.М., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Ситуаційний контроль і регулювання в діловому адмініструванні бізнес-процесів щодо управління потенціалом корпорацій. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Том 28. № 2. С. 91–99.

8. Афанасьєв Є.В., Демченко П.С. Окремі концептуальні аспекти щодо врахування економічних ризиків у моделюванні стратегій розвитку залізрудних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* 2019. Вип. 6 (74). С. 15–20.

9. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. С. 70–73.

10. Афанасьєв І.Є., Веселовська О.Є. Моніторинг як інформаційна технологія фінансово-економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні

науки. Вип. 10. Ч. 1. Херсон, 2015. С. 28–31.

11. Барський В.К., Стешук О.І. Основи підприємництва та бізнесу. Вінниця: Нова книга, 2004. 464 с.

12. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

13. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.

14. Варава Л.М., Арутюнян А.Р. Техніка адміністративної діяльності: наочний навч. посіб. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2015. 485 с.

15. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.

16. Гуророва О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с.

17. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. «Управління проектами»: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

18. Кузьмін О.Є., Литвин І.В. Венчурний бізнес: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 350 с.

19. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми. Київ: Знання, 2006. 423 с.

20. Лазарева С.Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 667 с.

21. Лихолат С.М., Гапій І.Б. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 367 с.

22. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

23. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

24. Моделювання складних динамічних соціально-економічних систем в стохастичному середовищі: монографія / Афанасьєв Є.В. та ін. Кривий Ріг: Червнявський Д.О., 2012. 302 с.

25. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с. ISBN 978-966-364-467-7

26. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Курш П.В. Основи адміністративного менеджменту. Київ: ЦУЛ, 2004. 560 с.

27. Основи бізнесу. Практичний курс. / Кучеренко В.Р., Квач Я.П., Добрава Н.В., Осіпова М.М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.

28. Планування ділового розвитку фірми: навч. посіб. / Кучеренко В.Р., Кузнецов Е.А., Карпов В.А., Маркітан О.С. Вид. 2-ге, випр. та перероб. Харків: Бурун книга, 2010. 352 с.

29. Роберт Тіллі. Ділове листування. Київ: Знання, 2010. 160 с.

30. Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізорудної галузі України: монографія / Афанасьєв Є.В. та ін.; заг. ред. Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2016. 380 с.

31. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Київ: Каравела, 2008. 400 с.

32. Теоретичні та прикладні аспекти оптимізаційного моделювання нелінійно еволюціонуючих виробничих систем: монографія / Афанасьєв Є.В., Жуков С.О., Довгаль І.В., Астаф'єв О.Ю. Кривий Ріг: Діоніс, 2013. 212 с.

33. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура. Діловий етикет: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 391 с.

34. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

35. Ясинський В.В., Гайдей О.О. Бізнес-планування. Київ: Каравела, 2006. 232 с.

## II. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Branislav Djordjević. Strategy analysis and choice. *MEST JOURNAL*. 2014. July. P. 42-50. DOI 10.12709/mest.02.02.02.05.
2. Larysa Varava, Andrii Varava, Volodymyr Marchenko. Research of the interconnections of the components of strategic potential of the enterprise and functional strategies. *Eastern european conference of management and economics. Environmental Management and Sustainable Economic Development: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference*. Ljubljana, Slovenia, 2020. P. 73-81.
3. Варава Л.М., Варава А.А. Оптимізація упровадження стратегічного інноваційно-інвестиційного проекту на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 2 (52). С. 102-106.
4. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ За заг.ред. Бутка М.П. К.: ЦУЛ, 2016. 376 с. Режим доступу: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)
6. Скібіцький О.М., Матвєєв В.В. та ін. Стратегічне управління корпораціями. К.: ЦУЛ, 2016.480 с.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.: навч посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с. Режим доступу: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1233\\_45082245.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf)
8. Бровкова О.Г. Стратегічне управління - К.: ЦУЛ, 2011. 224 с.
9. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. К.: «Персонал», 2008. 496. Режим доступу: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09\\_18.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf)
10. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 440 с.
12. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.:Каравела, 2019. 464 с.
13. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Х. : ХНАМГ, 2010. 279 с. Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/17117/1/Навч\\_пос\\_п\\_35Н\\_2010.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/17117/1/Навч_пос_п_35Н_2010.pdf)
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
15. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336с
16. Порохня В.М. Стратегічне управління.: навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2012. 224с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.:КНЕУ, 2004. 699с.
18. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
19. Гордієнко П.Л ан. Стратегічний аліз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
20. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 440 с.
21. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с.
22. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
23. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
24. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за заг. ред. М.І. Ковалю. Київ: Персонал, 2018. 350 с.
25. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.; за заг. ред. Бутка М.П. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
26. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для здобувачів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
27. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

### III. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Afanasiev Yevhen, Fertas Nadjib. Diagnostics of competitiveness of the resource potential of the enterprise in the context of innovative needs taking into account the dynamics of intensity of markets for sale of commodity products. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2022. Том 32. № 1. Р. 136–146.
2. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the Effectiveness of the Enterprise to Intensify Innovation and Investment Development, Taking into Account the Financial Component of Economic Potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 4 (13(112)). Р. 89-100. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249>.
3. Yevhen Afanasiev, Serhiy Kapitula, Ihor Afanasiev, Mariia Afanasieva, Pavlo Demchenko. Selected aspects of modeling the process of evaluating business strategies for sustainable economic development of iron ore enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2 (29). Р. 18–26.
4. *Актуальні проблеми сучасного менеджменту*: монографія; за заг. редю. д.е.н., проф. Л.М. Варава. Кривий Ріг: Роман Козлов, 2018. 203 с.
5. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегії просування продукції залізорудних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5526>. (дата звернення: 15.03.2024).
6. Афанасьєв Є.В., Афанасьєва М.Г., Воробйов Р.Б. Моделювання змішаних стратегій інноваційного розвитку залізорудних підприємств в умовах ринкових перетворень. *Science Review*. 2019. № 4 (21). С. 40–47.
7. Афанасьєв Є.В., Демченко П.С. Окремі концептуальні аспекти щодо врахування економічних ризиків у моделюванні стратегій розвитку залізорудних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. 2019. Вип. 6 (74). С. 15–20.
8. Брадул О.М., Ртищев С.А. Ефективність управління інноваційно-інвестиційним розвитком ресурсного потенціалу підприємства як функціонал економічної безпеки та конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 23–38.
9. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 2 (125). С. 71–79.
10. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
11. Гогіташвілі Г.Г., Карчевські Є.Т., Лапін В.М. Управління охороною праці та ризиком за міжнародними стандартами: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 367 с.
12. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Старобільськ: Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка, 2015. 352 с.
13. Іванова Н.Ю. Економічна теорія управління фірмою: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2010. 266 с.
14. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 344 с.
15. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Одеса, 2011. 199 с.
16. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
17. Моделювання складних динамічних соціально-економічних систем в стохастичному середовищі: монографія / Афанасьєв Є.В. та ін. Кривий Ріг: Червнявський Д.О., 2012. 302 с.
18. Мороз О.В., Свентух А.О. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 150 с.
19. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Політехніка, 2004. 200 с.
20. Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізорудної галузі України: монографія / Афанасьєв Є.В. та ін.; заг. ред. Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2016. 380 с.

21. Теоретичні та прикладні аспекти оптимізаційного моделювання нелінійно еволюціонуючих виробничих систем: монографія / Афанасьєв Є.В., Жуков С.О. Довгаль І.В. Астаф'єв О.Ю. Кривий Ріг: Діоніс, 2013. 212 с.

22. Управління ризиками в логістиці: навч. посіб. / Гончаров В.М. та ін. Львів: Магнолія 2006, 2012. 253 с.

23. Чорноморченко Н.В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч.-метод. посіб. Львів: Магнолія-2006, 2010. 257 с.

24. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 271 с.

25. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

#### IV. ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Afanasiev Yevhen, Fertas Nadjib. Diagnostics of competitiveness of the resource potential of the enterprise in the context of innovative needs taking into account the dynamics of intensity of markets for sale of commodity products. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2022. Том 32. № 1. Р. 136–146.

2. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the Effectiveness of the Enterprise to Intensify Innovation and Investment Development, Taking into Account the Financial Component of Economic Potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 4 (13(112)). Р. 89–100. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249>.

3. Адаменко М.В., Афанасьєв І.Є., Капітула С.В., Шахно А.Ю. Інвестування в інноваційний розвиток конкурентоспроможності ресурсно-виробничого потенціалу гірничорудних підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2021. Том 31. № 3. С. 105–114.

4. *Актуальні проблеми сучасного менеджменту*: монографія; за заг. редю. д.е.н., проф. Л.М. Варава. Кривий Ріг: Роман Козлов, 2018. 203 с.

5. Афанасьєв Є.В. Моделювання фінансового ризику багатоцільових рішень в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 3 (124). С. 46–55.

6. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегії просування продукції залізорудних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5526>. (дата звернення: 15.03.2024).

7. Афанасьєв Є.В., Афанасьєва М.Г., Воробйов Р.Б. Моделювання змішаних стратегій інноваційного розвитку залізорудних підприємств в умовах ринкових перетворень. *Science Review*. 2019. 4 (21). С. 40–47.

8. Брадул О.М., Ртищев С.А. Ефективність управління інноваційно-інвестиційним розвитком ресурсного потенціалу підприємства як функціонал економічної безпеки та конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 23–38.

9. Вакалюк В.А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. Класичний приватний університет, 2019. Вип. 4 (15). С. 72–78.

10. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 2 (125). С. 71–79.

11. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посіб. для вузів. Київ: Каравела, 2008. 432 с.

12. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД - Університетська книга, 2010. 334 с.

13. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Гарбуз С.В., Пенкіна Т.Є., Хоменко Л.М., Соболева Т.О. Київ: КНЕУ, 2013. 667 с.

14. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочилас С.М. Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. 224 с.

15. Інституційні основи інноваційного розвитку економіки: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за заг. ред. В.Є. Новицького. Київ: КНТ, 2008. 360 с.
16. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
17. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. [для вузів]. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
18. Максимов С.В., Темченко О.А., Кадол Л.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. для студ. вузів. Кривий Ріг: КТУ, 2007. 268 с.
19. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2002. 150 с.
20. *Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізорудної галузі України*: монографія. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ» / Афанасьєв Є.В. та ін.; заг. ред. Є.В. Афанасьєв, 2016. 380 с.
21. Чорна М.В., Глухова С.В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств*: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.