

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ**  
**СПРАВ**

**Факультет № 2**

**Кафедра соціальних та економічних дисциплін**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
**з навчальної дисципліни «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА**  
**ФІНАНСОВА САНАЦІЯ»**

*вибіркових компонент освітньої програми*  
*першого рівня вищої освіти*

**071 Облік і оподаткування (Облікова аналітика)**

**Вінниця 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2023 р. № 7

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 2  
Протокол від 29.08.2023 р. № 7

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2023 р. № 7

Розглянуто на засіданні кафедри соціальних та економічних дисциплін  
(протокол від 29.08.2023 р. № 7).

**Розробник:**

1. Доц. кафедри соціальних та економічних дисциплін факультету № 2, к.е.н.,  
доц. Павленко Н.В.

**Рецензенти:**

1. Декан факультету економічних відносин та фінансів Державного  
біотехнологічного університету, д.е.н., проф. Ларіна Т.Ф.
2. Завідувач кафедри соціальних та економічних дисциплін факультету № 2  
ХНУВС, к.е.н., доц. Ткаченко С.О.

## 1. Розподіл часу навчальної дисципліни за темами

Номер та назва навчальної теми	Кількість годин відведених на вивчення навчальної дисципліни						Вид контролю
	Всього	з них:					
		Лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота	
Семестр № 5							
Тема № 1. Сутність та методологічні основи менеджменту.	16	4	4			8	
Тема № 2. Організація як об’єкт управління.	8	2	2			4	
Тема № 3. Процес управління організацією.	8	2	2			4	
Тема № 4. Планування як загальна функція менеджменту.	8	2	2			4	
Тема № 5. Організування як загальна функція менеджменту.	8	2	2			4	
Тема № 6. Мотивування як загальна функція менеджменту.	8	2	2			4	
Тема № 7. Контролювання і регулювання як загальні функції менеджменту.	8	2	2			4	
Тема № 8. Стратегічний менеджмент організації.	8	2	2			4	
Тема № 9. Процес розроблення і реалізації стратегії.	16	4	4			8	
Тема № 10. Фінансова стратегія підприємства як засіб запобігання банкрутству.	8	2	2			4	
Тема № 11. Антикризовий менеджмент підприємства.	8	2	2			4	
Тема № 12. Економіко-правові засади банкрутства, санації та ліквідації підприємств.	8	2	2			4	
Тема № 13. Фінансова санація та джерела її фінансування.	8	2	2			4	
Всього за семестр № 5:	120	30	30			60	залік

## 2. Методичні вказівки до семінарських занять

**Тема № 1: . Сутність та методологічні основи менеджменту.**

**Семінарське заняття: Сутність та принципи менеджменту.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність та принципи менеджменту.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Принципи менеджменту.

### **1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.**

При вивченні питання потрібно звернути увагу на наступне.

Об'єкт управління або керована система – це те, на що спрямований владний вплив суб'єкту управління (інформація, люди, процеси).

Суб'єкт управління або керуюча система – фізична особа чи організація (група осіб чи юридична особа), яка приймає рішення та керує процесами чи відносинами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління. Основою владного впливу суб'єкту управління на об'єкт є організаційно-розпорядчі, економічні та морально-етичні важелі впливу.

Групу осіб в організації, яка наділена владними повноваженнями, називають керівництвом організації.

### **2. Принципи менеджменту.**

Роль правил поведінки керівників виконують принципи менеджменту – керівні настанови (правила), що регламентують реальну управлінську практику у будь-якій організації та формують вимоги до системи управління, визначаючи її функції, методи та організаційну структуру.

Класифікація принципів управління базується на врахуванні ними різних аспектів взаємин між елементами системи управління.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Причини появи управлінська праці.
2. Особливості управлінської діяльності менеджерів різних рівнів.
3. Менеджмент як наука, професія, мистецтво.

#### **Теми рефератів:**

1. Роль менеджменту в організації бізнесу.
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.

### **Література**

3 (с. 7-26).

### **Семінарське заняття: Функції та методи менеджменту.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати функції та методи менеджменту.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Функції менеджменту.
2. Методи менеджменту.

### **1. Функції менеджменту.**

Функції менеджменту – це види діяльності керівників, необхідні для управління організацією.

*Методологічні функції* менеджменту відображають сутність менеджменту як науки і полягають у формуванні методології науки управління, виявленні

причинно-наслідкових зв'язків між елементами організаційної системи та факторами середовища діяльності фірми, розробці інструментарію управлінських дій та створенні нових знань про управління організаціями.

По відношенню до цілей організації *спеціальні функції* часто мають різне значення: частина з них є вирішальними для досягнення результативності, а інші виконують допоміжну роль у цьому. Характер спеціальних функцій кожної організації визначається предметом її діяльності (це те, чим займається організація – наукова діяльність, виробництво товарів чи надання телекомунікаційних послуг) та розміром. Спеціальні функції можуть мати різний ступінь конкретизації та формують структуру реальної діяльності організації.

*Структура діяльності організації*, в першу чергу, складається з таких робіт як адміністрування, логістика і постачання, виробництво продукції, надання послуг, управління активами фірми, дослідження і розробка нових видів продукції, маркетинг і продаж товарів, фінанси і бухгалтерський облік, управління персоналом, управління ризиками, енергетичний менеджмент тощо.

До *загальних функцій* менеджменту відносять планування, організовування, мотивування та контролювання, оскільки ці види діяльності виконують всі без виключення керівники, незалежно від предмету діяльності і розміру організацій, і таким чином загальні функції охоплюють всі сфери діяльності фірм, оскільки у кожній з них керівник повинен формувати цілі, розробляти плани діяльності, формувати організаційні структури, координувати виконання робіт, мотивувати працівників, а також контролювати відповідність результатів поставленим цілям.

## **2. Методи менеджменту.**

В управлінні під *методами менеджменту* розуміють сукупність прийомів та способів керуючого впливу суб'єктів управління (керівників та органів управління, урядових організацій) на об'єкти управління з метою досягнення визначених цілей.

Розглядаючи групу методів *за напрямком впливу* на керований об'єкт, виділяють наступні *способи*:

а) методи прямого впливу – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо;

б) методи непрямого впливу – створення умов для впливу на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу, реалізації певної економічної політики.

В залежності від *способів врахування інтересів працівників*, керівник може застосовувати наступні методи управління:

а) методи матеріального впливу – реалізація владних повноважень за рахунок використання економічних інтересів працівників та потреб, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня відновлення сил працівників, визнанням та соціальною приналежністю, соціальним статусом та владою;

б) методи владного впливу – виконання комплексу розпорядчих дій, спрямованих на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників,

регламентацію та нормування їх діяльності шляхом складення штатного розкладу, посадових інструкцій, укладання трудових договорів, видачу наказів та розпоряджень, оголошення доган;

в) методи морального впливу – сукупність керівних впливів, які мають на меті покращання організаційного клімату фірми та підвищення показників результативності й ефективності її діяльності, на основі застосування моральних стимулів, дотримання етичних норм, гармонізації виробничих взаємин та гуманізації праці.

За *формою впливу* суб'єкта управління на об'єкт розрізняють кількісні та якісні методи:

а) кількісні методи - регламентування діяльності керованої системи на основі визначення кількісних показників її роботи (встановлення вимірюваних у абсолютних величинах стандартів) у вигляді кошторисів, бюджетів та цін на продукцію (послуги);

б) якісні методи - регламентування діяльності керованої системи на основі встановлення стандартів, які не можуть бути виміряні у кількісному вимірі, зокрема, у вигляді інструкцій, визнання заслуг, пошани, схвалення певних форм поведінки, інструментів психологічного та соціального впливу на співробітників організації.

В залежності від *змісту управлінських впливів* в менеджменті розрізняють організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктом управління залежить від цінностей та традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Структура діяльності організації.
2. Спеціальні функції менеджменту.

#### **Теми рефератів:**

1. Організаційно-адміністративні методи менеджменту.
3. Сутність, роль та особливості використання економічних методів в управлінні.

#### **Література**

3 (с. 7-26).

### **Тема № 2: Організація як об'єкт управління.**

#### **Семінарське заняття: Організація як об'єкт управління.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність та ознаки організації, розглянути класифікацію організацій та типи організацій в Україні, проаналізувати середовище організації.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Поняття організації. Класифікація організацій.

2. Типи організацій в Україні.
3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

### **1. Поняття організації. Класифікація організацій.**

*Організація* – група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети.

*Загальними характеристиками організацій є:* 1. Наявність спільних цілей. 2. Спільна діяльність людей. 3. Наявність ресурсів. 4. Ієрархія влади. 5. Наявність підрозділів, що вирішують конкретні завдання. 6. Розподіл праці. 7. Формалізація правил поведінки, процедур і контролю. 8. Взаємодія із зовнішнім середовищем і залежність від нього. 9. Організаційна культура. 10. Необхідність управління.

Організації класифікують за різними ознаками.

За *способом і метою* утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

За *величиною* виокремлюють великі, середні та дрібні організації.

За *характером адаптації* до змін виділяють *механістичні* організації і *органістичні*.

На сучасному етапі всі організації розглядають як *відкриті системи*, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), *виходом* продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: *зародженням* (реєстрація, початкове інвестування діяльності); *зростання* (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); *«пік» діяльності* (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); *спад* (згорання діяльності та переорієнтація).

### **2. Типи підприємств в Україні.**

При здійсненні будь-якого виду діяльності суб'єктом господарювання на ринку великого значення набувають такі його ознаки як форма власності, правовий статус і обрана сфера господарювання, галузева приналежність, розмір, а також мета і характер діяльності з урахуванням територіальної цілісності.

Залежно від *мети і характеру діяльності* підприємства поділяються на:

- комерційні підприємства - мають за мету отримання прибутку;
- некомерційні - підприємства невиробничої сфери, метою яких не є отримання прибутку.

Залежно від *форми власності* згідно із ст.63 ГКУ в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

В залежності від *приналежності статутного капіталу* підприємства класифікують наступним чином:

- якщо іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків (10%), воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями;
- якщо іноземна інвестиція становить сто відсотків (100%), воно вважається іноземним підприємством;
- якщо в статутному фонді відсутні іноземні інвестиції, таке підприємство вважається національним.

Залежно від *способу утворення (заснування) та формування статутного фонду* в Україні діють такі підприємства:

- унітарні;
- корпоративні.

Підприємства можуть об'єднуватися в *асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання* за галузевим, територіальним та іншими принципами.

### **3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.**

В організації, як відкритій системі, розрізняють її *внутрішнє і зовнішнє середовище*.

*Внутрішнє* середовище організації формується під впливом змінних, які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва та є результатом управлінських рішень керівництва фірми. Серед таких змінних найбільш важливими є наступні: *місія організації, цілі, завдання, структура організації, технологія, персонал, культура організації*.

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи: прямого впливу (дії) та непрямого (опосередкованого) впливу.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Еволюція організації.
2. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
3. Зовнішнє середовище організації.

#### **Теми рефератів:**



1. Типи підприємств в Україні.
2. Економічні теорії організації.
3. Сутність і основні елементи культури організації.

## Література

3 (с. 33-46).

### Тема №3: Процес управління організацією.

#### Семінарське заняття: Процес управління організацією.

*Навчальна мета заняття:* сформувати розуміння сутності процесу управління та навчити способам прийняття управлінських рішень.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Сутність процесу управління.
2. Управлінські рішення у менеджменті.
3. Значення інформації в управлінні організацією.

#### 1. Сутність процесу управління.

Управлінська діяльність завжди спрямована на досягнення кінцевої мети і передбачає вплив на людей задля її досягнення, проте як сама мета, так і засоби впливу можуть суттєво різнитися між собою. Втім зміна управлінських підходів та їх постійна адаптація до умов сучасного світу поєднується з наявністю спільних характеристик процесів менеджменту, які ми називаємо *особливостями процесу управління*. До таких особливостей належать наступні: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, сталість.

Традиційне описання процесу управління представлене у вигляді моделі відомої як «Цикл Шухарта-Демінга» або PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевірйай – Корикуй) стало основою розвитку японської моделі менеджменту у повоєнні часи. Сукупність стандартизованих дій, що виконуються керівниками організації на основі формалізованих вказівок для реалізації стадій управлінського циклу називаються *управлінськими процедурами*. До числа таких процедур відносять цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

PDCA є прототипом ідеальної моделі управлінського циклу. Завдяки його багаторазовому повторенню організація змінює властивості під впливом зовнішнього середовища.

#### 2. Управлінські рішення у менеджменті.

Керівники приймають рішення, які прямо або опосередковано позначаються на розвитку організації та житті інших людей. Обов'язковою умовою прийняття рішень є наявність свободи дій, в першу чергу, свободи вибору між кількома можливими варіантами розвитку ситуації.

Прийняття рішень називають процесом, оскільки ці дії є системними та постійними. Сам процес прийняття рішень складається з наступних восьми етапів:

1. *Визначення проблеми.*
2. *Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень.*
3. *Розподіл критеріїв за мірою важливості.*
4. *Визначення альтернатив.*
5. *Аналіз та оцінка альтернатив.*
6. *Вибір оптимального варіанту.*
7. *Реалізація обраного варіанту.*
8. *Оцінка ефективності рішення.*

*Зворотній зв'язок.* Особливим етапом процесу прийняття управлінського рішення є встановлення зворотного зв'язку. Цей етап реалізується після того, як рішення почало діяти і передбачає вимірювання і оцінку наслідків рішення, зіставлення фактично досягнутих результатів з запланованими. Зворотний зв'язок дозволяє керівникові скорегувати прийняте управлінське рішення до того моменту, доки організації не нанесено значного збитку.

*Технологія прийняття управлінського рішення* має охоплювати такі *стадії*:

1. Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.
2. Стадія ухвалення – здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.
3. Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням.

Існує три основні *підходи менеджера до прийняття рішення* – уникнення проблем, вирішення проблем, виявлення проблем.

*Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень* у загальному вигляді поділяються на кількісні та якісні.

*Кількісні методи* (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

*Якісні методи* використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Під *якістю управлінського рішення* у менеджменті розуміють ступінь відповідності рішення внутрішнім вимогам (стандартам) фірми.

### **3. Значення інформації в управлінні організацією.**

У загальному розумінні *інформацією* є відомості, які передаються людьми усним, письмовим або іншим способом. Менеджмент розглядає категорію *управлінської інформації* як нові корисні дані, що надходять в інформаційні канали та підтверджують або змінюють управлінські рішення менеджерів.

Для прийняття управлінських рішень менеджерам необхідно отримати внутрішню та зовнішню інформацію стосовно певного питання. Така інформація може бути отримана з формальних (звітів, досліджень) або неформальних (чутки, розмови, спостереження) джерел. Оскільки менеджери зазвичай діють в умовах інформаційних перевантажень, важливим стає визначення релевантної інформації.

*Релевантна інформація* – це дані, які стосуються лише визначеної проблеми, людини, роботи або періоду часу.

Недостовірність інформації може бути зумовлена декількома причинами, основною з яких є ненадійність джерела та самого змісту інформації. Для *підвищення надійності* інформації керівнику необхідно:

- підвищувати надійність власних джерел інформації;
- підвищувати надійність каналів передачі інформації;
- використовувати альтернативні джерела інформації;
- дублювати інформаційні канали.

Особливою категорією є *публічна інформація*. Публічною називають відображену та задокументовану будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформацію, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень передбачених законодавством обов'язків або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень. Доступ до публічної інформації є відкритим, за виключенням *відомостей з обмеженим доступом*. Такі відомості поділяються на конфіденційну, таємну та службову інформацію.

*Носій інформації* – це матеріальний об'єкт або середовище, здатний тривалий час зберігати у своїй структурі занесену до нього (на нього) інформацію. За походженням носій інформації може являти собою каміння, деревину, папір, метал, пластмаси, напівпровідники (кремній тощо), магнітну стрічку (бобіни, касети), матеріали зі спеціальними властивостями та електромагнітні випромінювання.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Управлінський процес.
2. Управлінський цикл.
3. Управлінські процедури.

#### **Теми рефератів:**

1. Етапи діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення.
2. Критерії якості інформаційних матеріалів.
3. Фактори, що визначають якість прийнятого рішення.

#### **Література**

3 (с. 46-56, 119-128).

#### **Тема № 4: Планування як загальна функція менеджменту.**

##### **Семінарське заняття: Планування як загальна функція менеджменту.**

*Навчальна мета заняття:* сформулювати розуміння сутності та змісту функції планування.

*Кількість годин: 2*

*Навчальні питання:*

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Цілі організації як внутрішня змінна.

### **1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.**

*Процес планування* включає в себе визначення цілей організації та задач, а також формування загальної стратегії для досягнення цих цілей, створення ієрархічної (впорядкованої за пріоритетністю та термінами реалізації) структури планів для поєднання і координації всієї діяльності компанії.

Ключовими елементами системи планування є *плани*, тобто низка попередньо обдуманих дій, об'єднаних послідовно для досягнення мети впродовж визначеного терміну часу. Іншими словами, в процесі реалізації функції планування менеджери визначають результат, якого необхідно досягти організації (або її окремим підрозділам) та способи його досягнення (дії, що необхідно виконати для досягнення результату).

В різних управлінських культурах плануванню відводиться різне значення. В культурах, які називають *поліактивними* (азійські, арабські та країни латино-романського кластеру) плани можуть розглядатися у вигляді орієнтиру (часто – вельми узагальненого), за яким організація рухається у майбутнє, а в культурах *моноактивних* (Велика Британія, США, країни Скандинавії та деякі інші) плани обов'язкові для виконання, причому особлива увага тут приділяється вчасності їх виконання та послідовності реалізації дій, визначених керівництвом організації.

Плани можна класифікувати за різними ознаками, як це показано у таблиці 1:

Класифікаційні ознаки			
Широта охоплення	Горизонт планування	Характер	Частота використання
Стратегічні	Короткострокові	Загальні	Одноразові
Оперативно-тактичні	Середньострокові	Конкретні	Постійні
	Довгострокові		

*Послідовність процесу планування* в організації: після постановки цілей відбувається визначення заходів та дій, які мають привести організацію до їх досягнення, а також складаються плани координації різних видів діяльності (стратегічні та оперативно-тактичні).

Після складання стратегічних та оперативно-тактичних планів керівництво організації має приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути неправильного тлумачення цих планів.

Першим етапом у процесі реалізації планів є вироблення політики. *Політика* являє собою загальні настанови (інструкції) для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Для координації управлінських дій однієї політики часто буває недостатньо. У цьому випадку керівництво розробляє спеціальні процедури. *Процедура* – це описання дії, яку варто виконувати в конкретній ситуації.

*Правило* точно визначає, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації. На відміну від процедур, правила визначають поведінку менеджерів (керівників) у визначених умовах, у той час як процедури описують, які саме дії та у якій послідовності повинен виконати менеджер у визначеній ситуації.

## **2. Цілі організації як внутрішня змінна.**

*Основою процесу планування* виступають цілі організації. Нагадаю, що *цілі* (або *мета*) організації – це конкретні результати діяльності або бажаний стан, якого необхідно досягти організації. Цілі є результатом дій, а задачі – самими діями.

Місія організації є головною метою її діяльності, пов'язаною із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації і є причиною існування останньої.

Таким чином, система планів організації включає в себе її головну мету (місії), загальні організаційні цілі, а також цілі її різноманітних підрозділів (причому не всі такі підрозділи приносять прибуток). Цілі на рівні підрозділів мають бути узгоджені як з загальними цілями організації в цілому, так і з особистими цілями конкретних виконавців.

В процесі постановки цілей особливе значення має правильність їх формулювання, та їх відповідність основним характеристикам. Такі характеристики часто відомі як *«критерії SMART»*: специфікація, виМірювання, акцептування/досяжність, релевантність/важливість, тривалість.

Для визначення ієрархії цілей (завдань) менеджери використовують принцип Парето та метод АБВ-аналізу.

Для здійснення процесу планування керівникам необхідно зібрати дані про стан справ в організації та оцінити її можливості. З цією метою ними проводиться управлінське дослідження.

*Управлінське дослідження* являє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її сильних і слабких сторін. Під час обстеження зазвичай беруть до уваги *п'ять функціональних областей організації* — маркетинг, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру та образ корпорації.

Результатом управлінського дослідження має стати визначення сучасного стану організації та ідентифікація її *ключових компетенцій* – тих конкурентних переваг (існуючих чи потенційних), які роблять її унікальною з точки зору її споживачів і надають їй перевагу над конкурентами. Саме на розвиток та закріплення цих ключових компетенцій і мають бути спрямовані ресурси організації, саме ці конкурентні переваги повинні братися до уваги при постановці керівництвом організації загальних і конкретних цілей діяльності.

Управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації здійснюється за допомогою *інструментів планування*, до яких відносять ПЕСТ-аналіз, SWOT-аналіз та Бостонську матрицю.

Процес постановки цілей організації може відбуватися двома способами – традиційним та на основі управління за цілями. *Традиційний підхід* передбачає, що цілі формулюються на верхніх рівнях управлінської ієрархії, а згодом

розкладаються на цілі нижчого рівня, при цьому норми для співробітників визначаються їх керівниками.

Недоліки традиційного підходу до постановки цілей призвели до пошуку нових управлінських методів планування, найбільш відомим серед яких став *метод МВО* (management by objectives — МВО) або *управління за цілями*. Цей метод був запропонований Пітером Друкером і містить чотири *основні елементи*:

- конкретність (визначеність) мети;
- сумісне (керівник та підлеглий) прийняття рішення;
- точно визначений час реалізації мети;
- наявність зворотного зв'язку про хід реалізації мети (її досягнення).

#### **Теми цільових виступів:**

1. Види планів організації.
2. Використання методу управління за цілями.
3. Використання Бостонської матриці для аналізу ринкової позиції підприємства.

#### **Теми рефератів:**

1. Компоненти організаційного планування.
2. Процес вибору цілей організації та шляхи їх досягнення.
3. Управлінські дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

#### **Література**

3 (с. 56-66).

#### **Тема № 5: Організування як загальна функція менеджменту.**

**Семінарське заняття: Організування як загальна функція менеджменту.**

*Навчальна мета заняття:* ознайомлення з вертикальною та горизонтальною структуризацією управління, розподілом та делегуванням повноважень в організації.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Сутність функції організування.
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
3. Побудова організаційних структур.

#### **1. Сутність функції організування.**

*Організування* як функція полягає у створенні структури фірми та встановленні у ній системи зв'язків і відносин, що дозволяє людям ефективно співпрацювати для досягнення загальних цілей.

В процесі робочої взаємодії відбувається горизонтальний розподіл праці між людьми або спеціалізація завдань, що пояснюється наявністю у виконавців

спеціальних навичок, професійного досвіду, психологічних або фізіологічних характеристик, які сприяють виконанню певних, визначених видів робіт. Відповідно, *горизонтальний розподіл праці* – це розподіл всієї роботи на окремі компоненти. Керівники групують фахівців відповідної спеціальності у групи для забезпечення більш швидкого (за рахунок розподілу на компоненти) та якісного (завдяки наявності спеціальних знань) виконання ними робіт. Іншими словами, керівники створюють у організаціях окремі підрозділи: виробничі цехи, відділи маркетингу, бухгалтерію або сектори з логістики.

*Вертикальний розподіл праці* в організації - відокремлення діяльності з координування роботи інших людей від безпосереднього виконання робіт. Вертикальний розподіл праці призводить до виникнення організації як системи міжособистісних взаємин та до формування ієрархії (виникнення відносин субординації). Відносини субординації у невеликих за чисельністю організаціях, де є один керівник та невелика (до 50 осіб) група підлеглих призводять до формування плоских організаційних структур. У таких організаціях функції власників та керівників часто є суміщеними, а вся управлінська праця виконується однією особою.

Втім у великих організаціях зазвичай виникає необхідність у залученні більшої кількості керівників до управління робітниками, а великий обсяг робіт вимагає передачі керівниками вищого рівня частини своїх управлінських повноважень (прав) керівникам середнього та низового рівнів.

Завданням керівників на кожному рівні є *структурування робочих завдань*, тобто їхня деталізація та розподіл на складові компоненти.

## **2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.**

*Повноваження в галузі управління* — це єдність трьох взаємопов'язаних складових: право менеджера управляти іншими людьми, обов'язок ухвалювати управлінські рішення, відповідальність за результати роботи підлеглого персоналу.

Організаційні повноваження разом з функціональними обов'язками, управлінською та функціональною відповідальністю є *основними категоріями процесу організування*.

Інструментом передачі повноважень від керівників вищого рівня до керівників нижчого рівня та рядових співробітників організації виступає делегування. *Делегуванням* називають передачу завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. *Повноваження*, своєю чергою, є обмеженим правом використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

*Відповідальність*, як категорія процесу делегування, являє собою зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх задовільне розв'язання. Важливо усвідомити, що поняття відповідальності у менеджменті має двозначне трактування: під цим терміном може розумітися як відповідальність управлінська, так і відповідальність функціональна. *Управлінська відповідальність* пов'язана з відповідальністю керівника за прийняте ним управлінське рішення, постановку робочого завдання, підбір

виконавців, забезпечення виконавців необхідними ресурсами та налагодження каналів обміну інформацією для оперативного контролю виконання робіт.

Керівник не має права передавати свою відповідальність іншим особам – така відповідальність делегована його посаді, тому відмова від управлінської відповідальності рівноцінна відмові від права бути керівником. Досвідчений керівник вважає невдачі підлеглих своїми власними прорахунками, бере на себе відповідальність за їх наслідки та захищає своїх працівників перед вищим керівництвом організації. Делегуючи повноваження в такий спосіб, менеджер не переводить відповідальність за виконання завдання на інших людей, а збільшує ланцюжок відповідальності, долучаючи до нього ще один рівень (виконавців роботи). Натомість, *функціональна відповідальність* є зобов'язанням виконавця застосувати наявні фахові знання для виконання дорученого завдання визначеним способом протягом визначеного періоду часу та в межах наданих організацією повноважень. Таким чином, керівник наділяє підлеглих відповідальністю, формує її в них, залишаючи за собою важелі владного впливу.

Розглядаючи класифікацію організаційних повноважень необхідно водночас проаналізувати особливості систем управління, які формується в організації при застосуванні повноважень різного типу. У менеджменті розрізняють лінійні, функціональні та апаратні (штабні) повноваження, хоча у чистому вигляді в організаціях кожна з них зустрічається вкрай рідко. Відповідно можна говорити про існування лінійних, функціональних та лінійно-функціональних систем управління.

### **3. Побудова організаційних структур.**

З метою врахування та відображення відмінностей в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, теоретиками менеджменту було запропоновано використання *департаменталізації* - розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, департаментами або управліннями.

Найпростішим варіантом департаменталізації стала *функціональна модель* – поділ організації на складові, в залежності від чотирьох основних функціональних областей – виробництва, фінансів, маркетингу та персоналу.

*Функціональна структура* набула поширення в організаціях, які випускають обмежену номенклатуру продукції, діють на стабільних ринках, а керівники мають справу з вирішенням стандартних управлінських задач.

*Дивізійна організаційна структура* передбачає поділ організації на елементи та блоки за видами товарів, послуг, групами покупців або географічними регіонами збуту.

Великі корпорації, намагаючись подолати власну інертність у впровадженні організаційних та технологічних змін впроваджують такі модифікації дивізійних структур як регіональні, продуктові організації та стратегічні бізнес одиниці (SBU - strategic business unit).

*Продуктова структура* дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка випускає один-два види продукції. Продуктова структура застосовується у випадках,



коли відмінності між видами продукції, що випускаються фірмою, є більш суттєвими ніж відмінності між регіонами продажу.

*Регіональна організаційна структура* або структуризація за географічними регіонами застосовується там, де регіональні відмінності є важливішими, ніж відмінності в продукції. Регіональні структури полегшують адаптацію організації до місцевого законодавства, звичаїв та вподобань споживачів.

Подальшим розвитком дивізійних організаційних структур управління стало формування стратегічних бізнес-одиниць (СБО). *Стратегічними бізнес-одиницями* називаються «центри прибутку», які концентрують свої зусилля на виробництві окремого товару (групи товарів) чи на обслуговуванні визначеної групи споживачів (сегменті ринку). Центрами прибутку називають центри відповідальності, для яких проводиться відокремлений облік витрат та доходів, а результати діяльності такого підрозділу оцінюються як різниця між його доходами та витратами.

Створення *мережевої структури організації* являє собою відмову від традиційної вертикальної ієрархії організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних (плоских) організаційних структур організації та заміщення адміністративних взаємин контрактними.

*Проектна організація* — це тимчасова структура, утворена для вирішення конкретної складної задачі із заданим рівнем якості протягом встановленого терміну часу та в межах затвердженого кошторису на основі об'єднання в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації. Коли проект виконано, команда розпускається, а її учасників залучають до інших проектів.

У *матричних організаціях* проектні команди мають міжфункціональний характер, наприклад, об'єднуючи фахівців різного профілю – економістів, інженерів-технологів, програмістів та маркетологів. Блок схема даної структури нагадує ґратки або матрицю, звідси походить її назва – матрична структура.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Принципи формування організаційних структур.
3. Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління.

#### **Теми рефератів:**

1. Обґрунтування скалярного процесу в організації діяльності підприємства.
2. Паралельні повноваження усередині апарату управління.
3. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління.

#### **Література**

3 (с. 66-79).

### **Тема № 6: Мотивування як загальна функція менеджменту.**

## Семінарське заняття: Мотивування як загальна функція менеджменту.

*Навчальна мета заняття:* ознайомлення зі змістом мотивування та основними методами стимулювання та мотивування працівників

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Сутність і роль мотивації в управлінні. Види мотивації.
2. Стадії та елементи мотиваційного процесу.
3. Методи мотивації персоналу.

### 1. Сутність і роль мотивації в управлінні. Види мотивації.

3 точки зору управління *мотивація* визначається:

як функція керівництва, завдання якої — створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею;

як тривалий вплив на працівника з метою зміни його структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

*Зміст функції мотивування* полягає у

- визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації;
- розробленні систем винагороди за роботу, що виконується;
- застосуванні різноманітних форм оплати праці;
- використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

Види мотивації класифікуються за кількома головними ознаками (табл. 1).

Таблиця 1. Види мотивації

Ознака класифікації	Види мотивації
За групами основних потреб	Матеріальна Трудова Статусна
За способами мотивації	Нормативна Примусова Стимулювання
За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня Зовнішня
За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивна Негативна
За рівнем інтенсивності	Недостатня (недомотивація) Оптимальна Надмірна (перемотивація)
За формами соціальної поведінки персоналу	Мотивація саморозвитку Мотивація досягнення Мотивація самоствердження Мотивація ідентифікації з іншими

	людьми Мотивація симпатії Мотивація допомоги Мотивація влади Мотивація страху
--	---

## **2. Стадії та елементи мотиваційного процесу.**

*Процес мотивації* складається із кількох послідовних стадій.

*Перша стадія* — виникнення потреби.

*Друга стадія* — пошук шляхів задоволення потреби.

*Третя стадія* — визначення цілей (напрямів) дій.

*Четверта стадія* — здійснення дій.

*П'ята стадія* — одержання винагороди за виконані дії.

*Шоста стадія* — задоволення потреби.

До основних елементів мотиваційного процесу належать: ·

потреби особистості; ·

мотиви діяльності; ·

стимули як зовнішні важелі впливу на людину; ·

спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості.

## **3. Методи мотивації персоналу.**

*Методи мотивації* — це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

*Методи задоволення основних потреб персоналу організації.* Менеджерам необхідно постійно спостерігати за своїми підлеглими, щоб знати, які активні потреби спонукають їх до дій. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то було б неправильним розраховувати, що методи мотивації, які спрацювали один раз, будуть ефективними упродовж усього часу.

Однією із найпоширеніших форм управління мотивацією працівників є матеріальне стимулювання.

*Матеріальне стимулювання* — цілеспрямоване застосування матеріальних стимулів до працівника для впливу на його поведінку при вирішенні завдань, що стоять перед організацією. До засобів матеріального стимулювання належать заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства тощо.

До морально-психологічних методів мотивації належать:

1. Визнання, яке може бути особистим і публічним. 2. Постановка високих цілей, які надихають людей на ефективну працю. 3. Посадове підвищення. 4. Схвалення. 5. Похвала. 6. Підтримка. 7. Підкріплення (позитивне і негативне). 8. Переконавання. 9. Примушення. 10. Наслідування. 11. Спонування. 12. Осудження.

*Винагорода* — це те, що людина вважає для себе цінним.

Для спонування працівників до ефективнішої діяльності менеджери застосовують два основних типи винагороди — внутрішню і зовнішню.

*Критика* — метод психологічного впливу на людину, яка припускається значних відхилень від моральних норм у колективі або результати і якість праці якої незадовільні. Це слова, звернені до совісті працівника.

*Покарання* — прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді тощо.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Використання теорії Маслоу в управлінні та її критика.
2. Двофакторна теорія Герцберга, її застосування на практиці та критика.
3. Теорія потреб МакКлелланда.

#### **Теми рефератів:**

1. Теорія очікувань Віктора Врума і застосування її в практиці управління.
2. Теорія справедливості і застосування її в практиці управління.
3. Засоби мотиваційного впливу.

#### **Література**

3 (с. 79-88).

### **Тема № 7: . Контролювання і регулювання як загальні функції менеджменту.**

**Семінарське заняття: . Контролювання і регулювання як загальні функції менеджменту.**

*Навчальна мета заняття:* ознайомлення зі змістом, етапами та видами регулювання та контролювання у менеджменті.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Контролювання як загальна функція менеджменту.
2. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

#### **1. Контролювання як загальна функція менеджменту.**

Контролювання є четвертою загальною функцією менеджменту, яка традиційно завершує управлінський процес. Згідно з визначенням, *контролюванням* називають процес забезпечення організацією досягнення поставлених цілей.

Американський дослідник менеджменту Вільям Оучі виділяв три принципові *підходи до створення систем контролювання*: ринковий, бюрократичний та клановий.

*Процес контролю* складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення корегувань у випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

У менеджменті визначають три основні види контролю – попередній, поточний та підсумковий.

*Попередній контроль* здійснюється менеджерами організації до моменту фактичного початку робіт. *Основними засобами* здійснення попереднього контролю є реалізація встановлених керівництвом правил, процедур та ліній поведінки працівників.

*Поточний контроль* здійснюється безпосередньо під час виконання завдань працівниками організації та базується на вимірі фактично досягнутих результатів та виявленні відхилень від стандартів. Для здійснення поточного контролю має бути налагоджений надійний канал зв'язку між апаратом управління та робочими групами організації.

Під час *підсумкового контролю* керівництво отримує інформацію про стан системи (результати роботи) після завершення роботи. При такому виді контролю фактичні результати порівнюються зі стандартами для визначення масштабу відхилень.

Менеджери часом помиляються, вважаючи, що значення ефективної системи контролю очевидне для працівників. Однак багато працівників проти контролю, особливо коли відчують його надмірний тиск або якщо він неправильно спрямований чи має невідповідні наслідки, або якщо вони почувають себе обтяженими підзвітністю чи відповідальністю.

Мабуть, найліпшим методом додання опору контролю, для початку, є *створення ефективної системи контролю*. Якщо система контролю добре узгоджується з плануванням в організації, і якщо контроль гнучкий, достовірний, своєчасний і об'єктивний, то організація не буде ним переобтяжена, не концентруватиметься на невідповідних стандартах або неефективних винагородах. Іншими методами додання опору є заохочення участі та розробка процедури перевірки.

## **2. Поняття регулювання та його місце в системі управління.**

Регулювання не виділяється як окрема загальна функція менеджменту, а є окремим випадком функції контролювання, який допомагає краще зрозуміти сутність управлінської діяльності. Робота менеджерів з контролювання і регулювання стану керованих підсистем має багато спільних рис та спільні цілі.

У менеджменті *регулюванням* називають діяльність керівника з підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління. Завданням регулювання є підтримання стану впорядкованості у системі управління та відстеження відхилень від заданих нормативних параметрів діяльності. Таким чином, в сфері уваги регулювання перебуває будь-яке відхилення від норми, а зміни стану виробничих та управлінських систем узгоджуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Функція регулювання забезпечує здійснення керівництвом оперативних (поточних, що відбуваються в даний момент часу) заходів, пов'язаних з усуненням небажаних відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи. Функція регулювання реалізується поетапно та включає проведення обліку та аналізу діяльності керованої підсистеми (об'єкту управління), а також диспетчеризацію бізнес-процесів, що виконуються.

Виконання функції регулювання забезпечує зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління та відбувається із застосуванням трьох основних видів регулювання – стабілізуючого, розпорядницького та дисциплінарного.

*Стабілізуюче регулювання* має загальноорганізаційний характер та здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів, до числа яких можуть бути віднесені установчі документи (установчий договір або статут товариства), внутрішні нормативні документи (штатний розклад, ставки окладів, правила техніки безпеки). Сутність стабілізуючого регулювання полягає у підпорядкуванні посадових осіб організації правилам та вимогам, дотримання яких є обов'язковим з точки зору організації. Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур та стилів поведінки. Стабілізуюче регулювання поділяється на безпосереднє регулювання, а також регулювання на основі інструктування та нормування.

*Розпорядницьке регулювання* – це процес безпосереднього впливу керівника на виконавця з метою усунення відхилень від установлених стандартів роботи та/або спонукання підлеглого до дії для виконання поставленого завдання.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають форму активного і пасивного впливу.

*Дисциплінарне регулювання* являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується відповідальність працівників організації за виконану ними роботу. Дисциплінарне регулювання ґрунтується на припущенні про існування психологічної угоди між керівництвом (власниками) та робітниками, згідно з якою перші оплачують виконання конкретної роботи, а другі приймають цю оплату як винагороду, погоджуючись (часто опосередковано) виконувати відповідну роботу з таким рівнем якості, який задовольняє керівництво.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Контролювання людських, матеріальних та фінансових ресурсів.
2. Організаційні системи зі зворотним зв'язком.
3. Порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами.

#### **Теми рефератів:**

1. Інструменти регулювання діяльності підприємства.
2. Способи підвищення дієвості та надійності контролю.
3. Причини опору контролю та способи його подолання.

#### **Література**

3 (с. 88-112).

**Тема № 8: Стратегічний менеджмент організації.**  
**Семінарське заняття: Стратегічний менеджмент організації.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність і зміст стратегічного менеджменту організації, ознайомитися із загальною класифікацією стратегій розвитку організацій.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Сутність і зміст стратегічного менеджменту організації.
2. Загальна класифікація стратегій розвитку організацій.

### **1. Сутність і зміст стратегічного менеджменту організації.**

Процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на порівнянні власного ресурсного потенціалу із можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, називається *стратегічним управлінням*.

Керівництво великих підприємств процес розроблення стратегії здійснює на кількох організаційних рівнях.

*Корпоративна стратегія* поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо корпоративної стратегії зазвичай приймаються радою директорів: керівниками вищого рангу й іншими ключовими менеджерами.

*Ділова стратегія.* Для підприємства, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегія збігаються, відмінності між корпоративною і діловою стратегіями існують тільки в диверсифікованому підприємстві. Ділова стратегія належить до управління окремою сферою діяльності підприємства і складається із низки підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

*Функціональна стратегія* належить до плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (розроблення нової продукції, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) у межах корпоративної і ділової стратегії. За її формування відповідають керівники функціональних підрозділів.

*Операційні стратегії* визначають, як забезпечити виконання важливих оперативних завдань (закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії тощо) у межах функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. Відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на менеджерів середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й затверджені їхніми керівниками.

### **2. Загальна класифікація стратегій розвитку організацій.**

Спеціалісти зі стратегічного менеджменту вважають, що скільки існує підприємств, стільки ж існує і конкретних стратегій. Найбільш поширені перевірені практикою стратегії можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1).

<b>Стратегії продукту</b>	<b>щодо</b>	<b>Стратегії інтеграційного зростання</b>	<b>Стратегії диверсифікації</b>
Стратегія диференціації		Стратегія вертикальної	Стратегія диверсифікації

Стратегія низьких витрат Стратегія фокусування	інтеграції (прогресивної, регресивної) Стратегія горизонтальної інтеграції	в споріднені галузі (концентрична, горизонтальна) Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі (конгломератна) Стратегія транснаціональної диверсифікації
<b>Стратегії скорочення бізнесу</b>	<b>Конкурентні стратегії</b>	<b>Міжнародні стратегії</b>
Стратегія ліквідації Стратегія “збирання врожаю” Стратегія скорочення бізнесу Стратегія скорочення витрат	Стратегії в нових, зрілих, неперспективних і роздрібнених галузях Стратегії лідерів, послідовників і аутсайдерів	Глобальна стратегія Багатонаціональна стратегія
<b>Функціональні стратегії</b>	<b>Стратегії невеликих фірм</b>	<b>Стратегії можливостей за товарами/ринками</b>
Інноваційна стратегія Виробнича стратегія Фінансова стратегія Маркетингова стратегія (товарна, марочна, цінова, збутова, комунікаційна) Кадрова стратегія	Стратегія копіювання Стратегія оптимального розміру Стратегія участі в продукті крупної фірми Стратегія використання переваг великої фірми	Стратегія глибокого проникнення на ринок Стратегія розвитку (розширення) ринку Стратегія розробки товару

#### Теми цільових виступів:

1. Основні переваги стратегічного управління і можливості його застосування на українських підприємствах.
2. Особливості руху підприємства від стратегічного до оперативного управління.
3. Особливості руху підприємства від оперативного до стратегічного управління.

#### Теми рефератів:

1. Інноваційна стратегія підприємства.
2. Виробнича стратегія підприємства.
3. Кадрова стратегія підприємства.

#### Література

4 (с. 10-30).



## **Тема № 9: Процес розроблення і реалізації стратегії.**

### **Семінарське заняття: Процес розроблення стратегії.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати, яким чином відбувається процес розроблення стратегії організації.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Аналіз середовища організації.
2. Формулювання місії і стратегічних цілей.
3. Вибір і оцінка стратегій.

#### **1. Аналіз середовища організації.**

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних *управлінських процесів*:

1. Аналіз середовища, під час якого здійснюється вивчення макрооточення, найближчого оточення підприємства, внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення місії та цілей організації.
3. Вибір стратегії.
4. Виконання стратегії.
5. Оцінка і контроль виконання стратегії.

Усі процеси стратегічного управління логічно слідує один за одним, існує стійкий зворотний зв'язок і вплив кожного процесу на інші й на всю їх сукупність.

*Аналіз середовища підприємства* передбачає дослідження зовнішнього (глобальні та галузеві фактори) і внутрішнього середовища.

*Зовнішній аналіз* — процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати. Зовнішній аналіз має подвійну мету: визначення чинників, що сприятимуть досягненню цілей організації, та визначення зовнішніх умов, які обмежують можливості організації щодо досягнення цілей.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на глобальні фактори (макросередовище) й галузеві (фактори безпосереднього оточення).

*Глобальні фактори* — умови і тенденції, які утворюються в макросередовищі організації: загальноекономічні, політичні, правові, соціально-демографічні, міжнародні тощо.

*Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.* Значно легше піддаються прогнозуванню й оцінці галузеві фактори — сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати одне одного з точки зору споживчих якостей та напрямів їх використання. До *галузових факторів* належать споживачі, постачальники, конкуренти, технології.

*Аналіз внутрішнього середовища фірми.* *Внутрішній аналіз* — процес оцінки факторів, що піддаються управлінню й контролю з боку підприємства і є результатом діяльності або бездіяльності його керівництва. Основне завдання

внутрішнього аналізу — виявлення сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони — якості, що забезпечують перевагу організації над конкурентами. Слабкі сторони — якості, яких не вистачає організації для боротьби з конкурентами. Доцільно вивчати п'ять основних *функціональних сфер організації*: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, культуру та імідж фірми.

## **2. Формулювання місії і стратегічних цілей.**

*Місія фірми* — головне призначення, чітко сформульована причина її існування. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дає змогу уявити можливості фірми і визначитися з тим, на що не потрібно марно витратити зусилля. Місія повинна:

1. бути офіційно сформульованою і проголошеною працівникам організації;
2. допомагати визначати сутність діяльності, її перспективи, напрями розвитку тощо;
3. фокусувати увагу на споживачах, а не на товарі, визначатися з урахуванням споживчих потреб, інтересів і запитів;
4. бути яскравою, лаконічною, зручною для сприйняття.

На основі місії організації, цінностей і цілей вищого керівництва формулюються загальноорганізаційні цілі. Мета — кінцевий стан, якого організація прагне досягти у певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутній стан фірми).

## **3. Вибір і оцінка стратегій.**

У процесі вибору стратегії необхідно виконати такі дії:

- I. усвідомити поточну стратегію;
- II. проаналізувати портфель бізнесів (основні на□прями діяльності) підприємства;
- III. визначити нову стратегію.

*I. Усвідомлення поточної стратегії.* При усвідомленні поточної стратегії необхідно оцінити:

- місію і основні довгострокові цілі підприємства;
- основні напрями діяльності;
- зовнішні можливості й загрози;
- масштаби бізнесу, рівень різноманіття продукції диверсифікації;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- фінансову політику керівництва;
- рівень уваги до досліджень і нових розробок;
- функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову тощо).

*II. Аналіз портфеля бізнесів підприємства.* Портфель бізнесів — перелік основних напрямів господарсько-комерційної діяльності, що здійснюються стратегічними бізнес-одинацями підприємства (СБО). У стратегічному управлінні аналіз портфеля підприємства пов'язаний переважно з аналізом структури, динаміки і якості його окремих бізнесів.

Одним із найбільш поширених методів аналізу основних бізнесів підприємства є матричний.

*Матриця портфеля бізнесів* — таблиця, у якій порівнюються стратегічні позиції бізнес-одиниць підприємства.

*III. Вибір нової стратегії підприємства.* Здійснюється керівництвом на основі усвідомлення поточної стратегії, аналізу портфеля бізнесів і з урахуванням таких чинників:

1. Характеристики галузевого ринку:
2. Характеристики продукції та послуг підприємства:
3. Внутрішні характеристики підприємства:
4. Рівень залежності підприємства від зовнішнього середовища: постачальників, покупців, правового регулювання, соціальних обмежень, умов взаємодії із природним середовищем тощо.
5. Порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами бізнес-оточення.
6. Вплив попередніх стратегій і зобов'язань підприємства щодо них.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Основні підходи та напрями оцінки існуючих концепцій стратегії.
2. Сутність процесу реалізації стратегії.
3. Структура ділових рішень.

#### **Теми рефератів:**

1. Моделі стратегічного рішення.
2. Матриця GE/Mc Kinsey для аналізу привабливості галузі та конкурентної позиції.
3. Методика вибору нової стратегії підприємства.

#### **Література**

4 (с. 59-82).

#### **Семінарське заняття: Процес реалізації стратегії.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати, яким чином відбувається процес реалізації стратегії та як організувати контроль за реалізацією стратегії.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Реалізація стратегії.
2. Контроль за реалізацією стратегії.

#### **1. Реалізація стратегії.**

Діяльність вищого керівництва з реалізації стратегії складається з декількох послідовних *етапів*:

1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.
2. Прийняття рішень щодо організаційної структури.
3. Здійснення необхідних змін у фірмі.

4. У разі необхідності — перегляд плану реалізації стратегії у зв'язку зі зміною обставин.

Організаційна структура як інструмент управління підприємством повинна сприяти реалізації обраної стратегії.

У процесі планування організаційних змін менеджер має зважати на те, що внаслідок багатьох причин працівники чинитимуть опір організаційним змінам, хоч вони і здаються їм необхідними.

*Основними причинами опору організаційним змінам є:*

- невизначеність. Напередодні змін працівники стають занепокоєними, знервованими, що зумовлено невпевненістю у своїх можливостях виконувати нову роботу, можливим звільненням тощо;
- власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп працівників, які часто суперечать інтересам організаційних змін;
- різне сприйняття ситуації, коли співробітники не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, або просто сприймають її інакше;
- відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємовідносини, що склалися в колективі, руйнують міжособистісні відносини. Крім того, вони загрожують втратою влади, зміною статусу працівника тощо.

Існує кілька *стратегій подолання опору організаційним змінам:*

1. Стратегія залучення до участі.
2. Стратегія навчання.
3. Стратегія сприяння.
4. Стратегія переговорів.
5. Стратегія співробітництва.
6. Стратегія маніпулювання.
7. Стратегія примусу.

## **2. Контроль за реалізацією стратегії.**

Контроль є завершальним процесом, який проводиться у стратегічному управлінні. На підприємстві існує така сама ієрархія видів контролю, як і ієрархія стратегій: стратегічний контроль, тактичний і операційний.

Стратегічний контроль здійснюється вищим керівництвом підприємства. Він спрямований на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії забезпечить досягнення довгострокових цілей. Для виконання цього важливого завдання на підприємстві створюється система стратегічного контролю. Вона складається із чотирьох основних *елементів*:

1. Встановлення показників оцінки реалізації стратегії.
2. Організація моніторингу (вимірювання і відстеження) визначених параметрів.
3. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним, запланованим станом.
4. Оцінка результатів контролю і прийняття рішення щодо виконання коригування стратегії.

### **Теми цільових виступів:**

1. Етапи реалізації стратегії.
2. Вимоги до забезпечення ефективності стратегічного планування на підприємствах.
3. Шляхи забезпечення якісної розробки та виконання стратегічного плану.

### **Теми рефератів:**

1. Бар'єри стратегічного планування на підприємствах України.
2. Необхідність існування альтернативних (резервних) планів та особливості їх розроблення та застосування.
3. Місце бюджетів у системі стратегічного планування.

### **Література**

4 (с. 59-82).

### **Тема № 10: Фінансова стратегія підприємства як засіб запобігання банкрутству.**

**Семінарське заняття: Фінансова стратегія підприємства як засіб запобігання банкрутству.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність фінансової стратегії, ознайомитися з процесом її розробки і реалізації, проаналізувати основні операційні фінансові стратегії.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Сутність фінансової стратегії та процес її розробки і реалізації.
2. Операційні фінансові стратегії.

#### **1. Сутність фінансової стратегії та процес її розробки і реалізації.**

*Фінансова стратегія підприємства* — це система довготермінових цілей його фінансової діяльності та найефективніших способів їх досягнення, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

*Стратегія фінансування* включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, управління рухом фінансових ресурсів і капіталу, фінансове планування тощо.

Фінансова стратегія підприємства має такі *складові*:

- прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу;
- дивідендна політика підприємства (акціонерного товариства);
- політика підприємства щодо боргів;
- визначення відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, усім фінансовим ринком;
- розміщення акцій.

*Етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.*

1. Визначення періоду, на який розробляють фінансову стратегію.
2. Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
4. Синхронізація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.
5. Розробка операційних фінансових стратегій.
6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії.
7. Оцінювання ефективності розробленої фінансової стратегії за такими критеріями.

Оцінюють також нефінансові результати реалізації розробленої стратегії: поліпшення ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю підрозділів тощо.

## **2. Операційні фінансові стратегії.**

*Стратегія формування оборотних активів підприємства.* Це частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у формуванні потрібного обсягу та складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

До основних стратегій формування оборотних активів підприємства належать консервативна, помірна й агресивна.

*Емісійна стратегія підприємства.* Завдання емісійної стратегії — забезпечити залучення на фондовому ринку потрібних обсягів власних фінансових ресурсів у мінімально можливі терміни. Емісія акцій може бути *початковою* (у разі перетворення підприємства на акціонерне товариство) чи *додатковою*, якщо акціонерне товариство потребує додаткового припливу власного капіталу. Емісійна стратегія акціонерного товариства — це частина стратегії формування власних фінансових ресурсів, яка полягає в залученні потрібних їх обсягів завдяки випуску та розміщенню власних акцій на фондовому ринку.

*Дивідендна стратегія* пов'язана з розподілом прибутку (дивідендів) в акціонерних товариствах і на підприємствах інших організаційно-правових форм діяльності (паїв, прибутків на внесок). У широкому розумінні дивідендною стратегією називають спосіб формування частки прибутку, виплачуваної власникові відповідно до його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства. Завдання дивідендної стратегії — установити оптимальне співвідношення між поточним використанням прибутку власниками та майбутнім його зростанням для максимізації ринкової вартості підприємства. Залежно від варіантів розв'язання цієї проблеми виділяють кілька типів дивідендної стратегії.

*Стратегія управління фінансовими ризиками.* Фінансовий ризик підприємства — це ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків (утрати прибутку чи капіталу) в умовах невизначеності проведення його фінансової діяльності.

*Фінансовий ризик* — об'єктивне явище у функціонуванні будь-якого підприємства; він супроводжує майже всі види фінансових операцій і всі напрями фінансової діяльності. Важлива його особливість — невизначеність

наслідків: він може зумовити як великі фінансові втрати підприємства, так і додаткові його прибутки.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Етапи процесу розробки та реалізації фінансової стратегії.
2. Вивчення факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.
3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.

#### **Теми рефератів:**

1. Розробка операційних фінансових стратегій.
2. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії.
3. Стратегія управління фінансовими ризиками.

#### **Література**

5 (с. 171-182).

#### **Тема № 11: Антикризовий менеджмент підприємства.**

##### **Семінарське заняття: Антикризовий менеджмент підприємства.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність, значення та структуру фінансової системи, структуру та джерела формування державного бюджету.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Криза підприємства: економічний зміст, ознаки та чинники.
2. Економічна сутність антикризового менеджменту.
3. Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового менеджменту (управління).

#### **1. Криза підприємства: економічний зміст, ознаки та чинники.**

Криза — це ситуативна характеристика функціонування будь-якої організації і є наслідком невизначеності у її зовнішньому і внутрішньому середовищах. *Основні характеристики кризи* на рівні підприємства такі:

1. Криза відбиває сутність і характер суперечностей, що накопичені в межах господарської системи й потребують свого вирішення для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку системи.

2. Криза підприємства — це процес (а не явище), що характеризується певною тривалістю й відповідно має певні часові межі.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем.

4. Істотне порушення або втрата життєздатного стану підприємства відбувається внаслідок порушення його параметрів.

5. Криза може виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, бути як гальмом подальшого розвитку підприємства й переходу на наступну

стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості перебігу й подолання кризи.

6. Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, співвідношення між якими та перелік яких також мають індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози й ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо спостерігається вирішення накопичених суперечностей і забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як суб'єкта господарювання.

*Загальна криза підприємства* – це сукупність проявів (ситуацій) або стан на певний момент часу, що виникає під час порушення нормального функціонування суб'єкта підприємництва в середовищі його господарювання. Під *нормальним функціонуванням* мається на увазі ефективна діяльність суб'єкта підприємництва, спрямована на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може абсолютно знезап'як проявитися під час гармонійного розвитку підприємства й мати характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків.

Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза. *Локальна криза підприємства* – погіршення діяльності в одній із підсистем (підрозділів) системи (підприємства), зумовлене впливом об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх чинників, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримання нормальної ситуації, або збіг вищезгаданих чинників має несподіваний, невідворотний характер.

Відповідно до перебігу бізнес-процесів на певному суб'єкті господарювання можна сформулювати таку *послідовність утворення проблемних ситуацій*: організаційна криза, криза постачання, виробничо-технологічна криза, криза збуту, фінансова криза, криза персоналу.

## **2. Економічна сутність антикризового менеджменту.**

*Антикризовий менеджмент (управління)* – це дії спрямовані на подолання й запобігання кризі, комплекс заходів щодо виявлення її ознак, оцінювання ймовірності та чинників потенційної кризи, розроблення планів антикризових заходів, виведення суб'єкта господарювання із кризи. Антикризовий менеджмент зазвичай пов'язують з оптимізацією роботи, ресурсів, організаційних структур, витрат.

Система антикризового фінансового менеджменту (управління) підприємством ґрунтується на визначених принципах, які є основою організації антикризового фінансового управління підприємством за умови загрози банкрутства.



Процес антикризового фінансового менеджменту (управління) підприємством складається з таких основних *етапів*:

Етап 1. Здійснення постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

Етап 2. Розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в процесі здійснення діагностики фінансового стану підприємства.

Етап 3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи в разі діагностування її настання.

Етап 4. Вибір механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану.

Етап 5. Розроблення і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи.

Етап 6. Контроль за реалізацією програми виведення підприємства із фінансової кризи.

Етап 7. Розроблення і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

Виділяють такі стратегії антикризового фінансового управління: стратегію економії, стратегію повороту, стратегію кризового бізнес-інжинірингу, стратегію виходу.

### **3. Механізми фінансової стабілізації та реалізації антикризового менеджменту (управління).**

Вибір антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління спрямована на реалізацію як регулювальних і контрольних заходів, так і превентивних. Усі інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами: 1) інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовують в умовах кризи; 3) інструменти, які використовують на етапі виходу підприємства із кризи (табл. 2).

*Антикризова програма діяльності підприємства* – це система комплексних заходів щодо виходу підприємства із кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства.

Для ефективного виконання завдань антикризового менеджменту на підприємствах програма антикризового управління повинна складатися із заходів за такими *напрямами*: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління й операційний менеджмент. Ефективне й одночасне впровадження заходів на цих напрямках дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Фінансову стабілізацію на підприємстві під час загострення кризових ситуацій необхідно здійснювати за такими *етапами*:

1. Усунення неплатоспроможності підприємства.
2. Відновлення фінансової стабільності підприємства.

3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства.

Фінансову стабілізацію на підприємстві здійснюють за допомогою таких механізмів:

1) оперативний механізм фінансової стабільності ґрунтується на принципі «відсікання зайвого», є захисною реакцією підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень;

2) тактичний механізм фінансової стабільності – механізм із використанням окремих захисних заходів загалом є наступальною тактикою, спрямованою на злам несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді;

3) стратегічний механізм фінансової стабілізації – це механізм винятково наступальної стратегії фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного зростання підприємства.

*Реалізація політики антикризового фінансового управління підприємством за умови загрози банкрутства передбачає:*

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- дослідження основних чинників, що характеризують кризовий розвиток підприємства;
- формування системи цілей виходу підприємства із кризового стану, адекватних його масштабам;
- вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану;
- вибір ефективних форм санації підприємства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи.

#### **Теми цільових виступів:**

1. Діагностика кризового стану підприємства.
2. Ознаки системної кризи підприємства.
3. Антикризові інструменти.

#### **Теми рефератів:**

1. Антикризовий фінансовий менеджмент підприємств.
2. Антикризове фінансове управління та інформаційна асиметрія.
3. Вплив макроекономічних факторів на кризу підприємств.

## Література

5 (с. 12-79), 19.

### Тема № 12: Економіко-правові засади банкрутства, санації та ліквідації підприємств.

#### Семінарське заняття: Економіко-правові засади банкрутства, санації та ліквідації підприємств.

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність, форми та методи державного регулювання економіки, розкрити економічну сутність корупції.

*Кількість годин:* 2

*Навчальні питання:*

1. Економічна сутність та правові засади банкрутства.
2. Процедури, що застосовують до боржника у справах про банкрутство.
3. Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств.

#### 1. Економічна сутність банкрутства.

Банкрутство стає юридичним фактом із моменту винесення господарським судом ухвали про визнання боржника банкрутом. Проте передує цьому досить тривала і складна процедура порушення й розгляду справи про банкрутство, у процесі якої правовий статус підприємства-боржника, проти якого порушена справа про банкрутство, може бути змінений.

У законодавчій і фінансовій практиці виділяють наступні види банкрутства підприємств.

*Реальне банкрутство* характеризує повну нездатність підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати капіталу, що використовується. Катастрофічний рівень втрат капіталу не дозволяє такому підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність у майбутньому періоді, унаслідок чого його оголошують банкрутом юридично.

*Технічне банкрутство* характеризує стан неплатоспроможності підприємства, який виник унаслідок наявності простроченої дебіторської заборгованості. Водночас розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, а сума його активів значно перевершує обсяг його фінансових зобов'язань. Технічне банкрутство за умови вчасного застосування ефективного антикризового управління підприємством, зазвичай, не призводить до його юридичного банкрутства.

*Фіктивне банкрутство* – завідома неправдива заява громадянина – засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, а також службової особи суб'єкта господарської діяльності, а так само громадянина – суб'єкта підприємницької діяльності про фінансову неспроможність виконання вимог із боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом, якщо такі дії завдали великої матеріальної шкоди кредиторам або державі.

*Приховування банкрутства* – умисне приховування громадянином – засновником або власником суб'єкта господарської діяльності, а також

службовою особою суб'єкта господарської діяльності своєї стійкої фінансової неспроможності шляхом надання недостовірних відомостей, якщо це завдало значної матеріальної шкоди кредиторів.

*Доведення до банкрутства (умисне банкрутство)* – умисне, з корисливих мотивів іншої особистої зацікавленості або в інтересах третіх осіб вчинення власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі або кредиторам.

Умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи встановлює Кодекс України із процедур банкрутства (КУЗПБ).

*Процесуальною підставою* прийняття до розгляду та в подальшому відкриття господарським судом провадження у справі про банкрутство є заява кредитора чи боржника. Провадження у справі про неспроможність боржника – фізичної особи–підприємця, може бути відкрито лише за заявою боржника. Суб'єктами банкрутства не можуть бути казенні підприємства та банки. Для відкриття провадження у справі про банкрутство необхідно, щоб суд прийняв заяву до розгляду. Подання заяви автоматично тягне за собою призупинення всіх судових проваджень щодо боржника.

*Матеріально-правовою підставою* для відкриття провадження у справі про банкрутство юридичних осіб є неплатоспроможність боржника, *ознакою* якої є наявність невиконаного боржником зобов'язання перед кредитором незалежно від його розміру (навіть в 1 грн) та строку невиконання (навіть 1 день). Проте потрібно пам'ятати, що суд відмовляє у відкритті провадження у справі про банкрутство, якщо, зокрема, вимоги кредитора (кредиторів) задоволені боржником у повному обсязі до підготовчого засідання суду.

За КУЗПБ керівник боржника повинен повідомити про виникнення ознак банкрутства засновникам (учасникам, акціонерам) боржника та власнику майна боржника.

КУЗПБ зобов'язує боржника в місячний строк звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство.

## **2. Процедури, що застосовують до боржника у справах про банкрутство.**

Відповідно до КУЗПБ щодо боржника – юридичної особи застосовують такі судові процедури:

- розпорядження майном боржника;
- санація боржника;
- ліквідація банкрута.

*Розпорядження майном боржника* являє собою систему заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, здійснення аналізу його фінансового стану, а також визначення наступної процедури (санації чи ліквідації).

Також з моменту відкриття провадження у справі про банкрутство, вводиться *мораторій на задоволення вимог кредиторів* - це зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань, застосованих до дня введення мораторію. Дія мораторію припиняється з дня закриття провадження у справі про банкрутство.

КУЗПБ розрізняє два поняття - санація та санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

*Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство (досудова санація)* – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство.

*Санація* – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника. Докладніше про механізм фінансової санації ми поговоримо у наступній темі.

*Ліквідація банкрута* – це судова процедура, яку вводять у разі підтвердження неплатоспроможності боржника та відсутності застосування заходів, спрямованих на запобігання визнанню боржника банкрутом.

### **3. Фінансові процедури процесу ліквідації під час банкрутства підприємств.**

Фінансові процедури процесу ліквідації підприємства в разі банкрутства передбачають:

1. *Оцінювання майна підприємства за балансовою вартістю.* Таке оцінювання здійснюють на основі інвентаризації майна підприємства.

2. *Визначення обсягу та складу ліквідаційної маси.* Ліквідаційна маса – це сукупність усіх видів майнових активів банкрута, що належать йому на правах власності або повного господарського відання. До ліквідаційної маси належать і майнові активи інших осіб, які згідно із законодавчими актами або установчими документами банкрута відповідають за його зобов'язаннями.

3. *Оцінювання майна, що входить до складу ліквідаційної маси, за ринковою вартістю.* Майно підприємства підлягає реалізації з метою задоволення претензій кредиторів, тому воно повинне бути попередньо оцінене за ринковою вартістю. Для здійснення оцінювання майна арбітражний керівник має право залучити фахівців.

4. *Вибір найбільш ефективних форм продажу майна.* Рішення продати майно банкрута ухвалює ліквідаційна комісія за погодженням зі зборами

(комітетом) кредиторів. Голова ліквідаційної комісії забезпечує через засоби масової інформації оповіщення про порядок продажу майна банкрута, склад, умови і строки придбання майна.

5. *Забезпечення задоволення претензій кредиторів завдяки реалізації майна підприємства.* Джерелами забезпечення вимог кредиторів є кошти, виручені від продажу майна підприємства-боржника.

6. *Розроблення ліквідаційного балансу підприємства.*

*Ліквідаційний баланс підприємства* – це баланс, який складається після виконання ліквідаційних процедур: реалізації майнових об'єктів, що входять до складу ліквідаційної маси і необхідні для повного задоволення претензій кредиторів і розподілу виручених сум між кредиторами.

### **Теми цільових виступів:**

1. Порядок порушення провадження справи про банкрутство та основні етапи провадження справи про банкрутство.
2. Система раннього попередження та реагування підприємства на загрозу банкрутства.
3. Зарубіжний досвід у сфері санації та банкрутства підприємств.

### **Теми рефератів:**

1. Особливості санації і банкрутства підприємств з урахуванням сфери діяльності.
2. Комплексна оцінка фінансового стану фірми та прогнозування можливості її банкрутства.
3. Методика діагностики банкрутства, що діє в Україні.

### **Література**

1 (с. 56-62), 2 (44-57), 5 (с.117-168), 9, 12, 14, 15, 16.

### **Тема № 13: Фінансова санація та джерела її фінансування.**

#### **Семінарське заняття: Фінансова санація та джерела її фінансування.**

*Навчальна мета заняття:* з'ясувати сутність та структуру світового господарства, тенденції розвитку основних форм міжнародних економічних відносин.

*Кількість годин:* 2.

*Навчальні питання:*

1. Процедура фінансової санації підприємства. Джерела фінансування санаційних заходів.
2. Реструктуризація активів підприємства.
3. Реструктуризація пасивів підприємства.

**1. Процедура фінансової санації підприємства. Джерела фінансування санаційних заходів.**

Санацію здійснюють за спеціальним планом, який розробляється арбітражним керуючим, схвалюється кредиторами та затверджується ухвалою господарського суду.

У плані санації обов'язково зазначається розмір вимог кожного класу кредиторів, які були б задоволені у разі введення процедури ліквідації боржника.

*Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які містить план санації, можуть бути:*

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини;
- виконання зобов'язання боржника третіми особами;
- задоволення вимог кредиторів в інший спосіб, що не суперечить

КУзПБ;

- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів боржника;
- продаж частини майна боржника;
- виконання зобов'язань боржника власником боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом заміщення активів;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації;
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, що відшкодовується позачергово за рахунок продажу майна боржника;
- одержання позик та кредитів, придбання товарів у кредит;
- інші заходи з відновлення платоспроможності боржника.

Розрізняють два види фінансової санації:

а) без залучення на підприємство додаткових фінансових ресурсів шляхом:

- зменшення статутного капіталу підприємства (чиста санація);
- конверсії боргу у власність;
- пролонгації строків сплати заборгованості;
- самофінансування.

б) із залученням нового фінансового капіталу:

- збільшення статутного капіталу (як другий етап двоступінчастої санації);
- безповоротної фінансової допомоги власників;
- залучення додаткових позик.

Окремий вид санації підприємств – це санація за державної фінансової підтримки.

## **2. Реструктуризація активів підприємства.**

Підприємства, які перебувають у фінансовій кризі, зазвичай, повністю вичерпали такі джерела фінансування, як прибуток та амортизаційні відрахування. Тому відновлення платоспроможності підприємства залежить від мобілізації резервів покращання фінансового стану та виробничої діяльності.

Мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації здійснюють за такими основними напрямками:

1. Реструктуризація активів.
2. Зменшення (заморожування) витрат.
3. Збільшення виручки від реалізації.

1. *Реструктуризація активів* пов'язана зі зміною структури та складу активної сторони балансу (досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі пасивів). У рамках реструктуризації активів виділяють такі види санаційних заходів:

- а) мобілізація прихованих резервів;
- б) використання зворотного лізингу - господарської операції, яка передбачає продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг;
- в) лізинг основних фондів;
- г) здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі;
- д) оптимізація структури розміщення оборотного капіталу (зменшення частки низьколіквідних оборотних засобів, запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва тощо);
- е) продаж окремих, низькорентабельних структурних підрозділів (філій);
- є) використання давальницької сировини;
- і) рефінансування дебіторської заборгованості.

2. *Зменшення (заморожування) витрат* здійснюється за двома напрямками:

1. Заморожування інвестиційних вкладень.
2. Зниження валових витрат.
3. Для *збільшення виручки від реалізації продукції* потрібно використати весь арсенал заходів для активізації збутової (маркетингової) політики підприємства. Основними засобами, що зумовлюють зростання доходу від основної діяльності, є знижки покупцям, помірне зростання цін, реклама, підвищення якості тощо. Тип санаційних заходів у даній сфері залежатиме від конкретного підприємства та від вибраної ним стратегії маркетингу.

### **3. Реструктуризація пасивів підприємства.**

За наявності балансових збитків суб'єктам господарювання дуже складно розраховувати на залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, оскільки як для кредиторів, так і для потенційних інвесторів збиткове підприємство є непривабливим об'єктом фінансування. Крім того, у таких підприємств можуть виникнути труднощі з постачальниками факторів виробництва та зі споживачами продукції.

Відтак збиткові підприємства можуть вдатися до *санації балансу (чиста санація)*. Чиста санація передбачає покриття відображених в балансі збитків за



рахунок власних та прирівняних до них коштів. Згідно із законодавством України, збитки підприємств можуть списуватися за рахунок резервних (страхових) фондів, засобів цільового призначення (спеціальні фонди і цільове фінансування) або за рахунок санаційного прибутку, який може утворитися шляхом зменшення статутного фонду підприємства.

Ліквідність та платоспроможність підприємства в результаті чистої санації не поліпшуються, оскільки підприємство не залучає додаткових фінансових ресурсів. Тому фінансова санація підприємства, як правило, проходить у два етапи (і тому називається *двоступінчастою*). Вона розпочинається, із санації балансу, тобто з формального покриття відображених у балансі збитків. Слідом за зменшенням статутного капіталу здійснюється його збільшення з метою переведення зобов'язань товариства у цінні папери і зменшення кредиторської заборгованості. Унаслідок санації балансу, зазвичай, досягають не лише покриття збитків, але і врівноважування (чи перевищення) номінальної вартості акцій із їхньою ринковою ціною. Це уможлиблює у подальшому залучення фінансових ресурсів за допомогою додаткової емісії корпоративних прав.

Відбиття в балансі непокритих збитків означає, що всі наявні в підприємства джерела покриття їх уже вичерпані, тобто відсутні резервні (страхові) фонди. Єдиним виходом із такої ситуації, який залишається у підприємства, є спроба одержати санаційний прибуток для спрямування його на покриття збитків і в такий спосіб провести санацію балансу, основна мета якої – приведення у відповідність статутного капіталу підприємства із чистими активами, які йому відповідають.

*Санаційний прибуток* – це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав (дизажіо), унаслідок їхнього безкоштовного передання до анулювання, зниження номінальної вартості або в разі одержання безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших зацікавлених у санації підприємства осіб.

Перша складова санаційного прибутку – *дизажіо* – дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і затратами, пов'язаними із процедурою викупу прав і зменшенням статутного фонду.

Друга складова санаційного прибутку – це *безповоротна фінансова допомога* – сума коштів, переданих підприємству на умовах, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів.

За економічним змістом зменшення статутного капіталу з метою покриття балансових збитків підприємства означає приведення у відповідність розміру номінального капіталу до його реальної вартості, яка виходить зі стану балансу. Збитки для власників виникають не в момент зменшення номіналу (чи анулювання акцій), а тоді, коли підприємство зазнало втрат від фінансово-господарської діяльності.

*Положення про порядок здійснення емісії акцій, реєстрації та скасування реєстрації випуску акцій* передбачає два методи зменшення статутного фонду (капіталу) акціонерного товариства:

- 1) зменшення номінальної вартості акцій (деномінація);
- 2) анулювання раніше викуплених та іншим чином набутих товариством акцій та зменшення їх загальної кількості.

*Джерелами збільшення статутного капіталу акціонерного товариства у цьому випадку є додаткові внески у формі грошових коштів, здійснені шляхом зарахування зустрічних однорідних вимог за грошовими зобов'язаннями або шляхом конвертації конвертованих облігацій в акції, в результаті чого грошові зобов'язання товариства та зобов'язання за конвертованими облігаціями припиняються.*

#### **Теми цільових виступів:**

1. Практика використання різних форм фінансової санації в зарубіжних країнах.
2. Санація балансу як метод антикризового управління підприємством.
3. Особливості санаційної реструктуризації підприємств.

#### **Теми рефератів:**

1. Порівняльна характеристика методик, що використовуються для оцінки санаційної спроможності підприємства.
2. Визначення потреби в капіталі для фінансування антикризових заходів.
3. Управління витратами та його роль в системі мобілізації внутрішніх джерел фінансового оздоровлення підприємств.

#### **Література**

- 1 (7-15, 39-44), 2 (78-88), 5 (с. 225-239) 6, 7, 10, 13, 17, 18.

#### 4. Рекомендована література (основна, додаткова), інформаційні та навчальні ресурси в Інтернеті

##### Основна

1. Боднар О.А. Управління фінансовою санацією підприємства : курс лекцій / О.А. Боднар. – Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. 82 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8000/1/Upravlinnia%20finansovoiu%20sanatsiieiu%20pidpriemstva.pdf>
2. Ковальчук Н.О., Федішин М.П., Жаворонок А.В., Абрамова А.С. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 231 с.
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
4. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets\\_0004.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf)
5. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В.Г. Боронос, І.Й. Плікус. – Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87783/3/Boronos.pdf>

##### Додаткова

6. Андрущак Є.М., Біленька В.А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 451-456.
7. Боднар О.А., Бондаренко Г.Ю., Тарасенко В.П. Фінансова санація підприємства в умовах глобалізації України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С.138-143.
8. Бужимська К. О., Царук І. М.. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № (1(95)).С. 3-7.
9. Васьківська К. В., Гринчишин Я. М. Санація як інструмент антикризового управління підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf)
10. Гавриш О., Пильнова В., Ващенко О. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17, 66-71. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.13>
11. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159/153>

12. Константиновський С. Кодекс України з процедур банкрутства: новели та перспективи. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 88-92.
13. Ліснічук О. А. Фінансове управління санаційною спроможністю машинобудівних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 137-145.
14. Маланчук Т. В., Юрченко Д. В. Юридична сутність санації підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 933-936.
15. Пігуль Н. Г., Семенець В. П. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2020. № 21. С. 86-92.
16. Рудика В.І., Косарева І.П., Менькова Ю.В. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 300-306.
17. Череп О. Г., Павленко А. І. Дослідження сутності та структури санаційного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 71-75.
18. Шарова С. В., Тарасюк Н. Ю. Класична модель фінансової санації підприємства та переваги досудової санації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 505-511.
19. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84

#### **Законодавча база**

20. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
21. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18 жовтня 2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
22. Методичні рекомендації щодо визначення вартості чистих активів акціонерних товариств із метою уніфікації розрахунку вартості чистих активів : Рішення НКЦПФР від 17 лист. 2004 р. № 485. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0485312-04#Text>
23. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n248>
24. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19 січ. 2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>
26. Про затвердження Положення про порядок здійснення емісії акцій, реєстрації та скасування реєстрації випуску акцій : Рішення НКЦПФР від 10 лют. 2022 р. № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0415-22#Text>

27. Про затвердження Порядку погодження планів санації : Наказ Фонду державного майна України від 04 берез. 2020 р. № 403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0334-20#Text>

28. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 12 лип. 2001 р. № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>

29. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n440>

### **Інформаційні та навчальні ресурси в Інтернеті**

30. Офіційний сайт Бюро економічної безпеки України. URL: <https://esbu.gov.ua/>

31. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

32. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України. URL: <https://dasu.gov.ua/>

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

34. Офіційний сайт Міністерства фінансів. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>

35. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

36. Офіційний сайт Харківського національного університету внутрішніх справ. URL: <http://univd.edu.ua/>