

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
(МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ)»

*(для студентів магістратури усіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018

Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Менеджмент організацій. Корпоративне управління)» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2018. – 45 с.

Укладачі: д-р екон. наук, доц. С. І. Плотницька
канд. екон. наук, ст. викл. М. К. Гнатенко

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 7 від 21.11.2017.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
Змістовий модуль 1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	5
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	14
Змістовий модуль 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ.....	20
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ.....	26
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Ділове адміністрування» («Менеджмент організацій». «Корпоративне управління») є однією з навчальних дисциплін підготовки магістра та має на меті формування професійних компетентностей для забезпечення ефективного управління організацією (структурними підрозділами) шляхом оволодіння та використання інструментарію менеджменту та корпоративного управління.

В результаті вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» («Менеджмент організацій». «Корпоративне управління») студент повинен знати:

- принципи створення цілісної системи управління успішною організацією;
- принципи корпоративного управління;
- принципи організації та функціонування органів корпоративного управління; моделі корпоративного управління в сучасних умовах;
- основні елементи та принципи корпоративного контролю;
- методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління.

вміти:

- володіти навичками управління організаціями;
- використовувати: теоретичні основи корпоративного управління;
- принципи корпоративного управління в сучасних умовах;
- особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах;
- міжнародний та вітчизняний досвід становлення;
- принципи та механізм функціонування органів управління та контролю акціонерного товариства;
- знати порядок виплати дивідендів та проведення дивідендної політики;
- основні елементи корпоративного контролю, механізми його здійснення;
- розуміти природу корпоративних конфліктів, засоби їх уникнення та урегулювання;
- умови та методи оцінки економічної ефективності корпоративного менеджменту;
- склад основних елементів та механізм формування корпоративної культури у сучасному акціонерному товаристві.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1 Системна модель менеджменту організації

Основні питання для обговорення

1. Основні властивості й характеристики організації як відкритої системи.
2. Визначте основні принципи системного підходу.
3. Розкрийте сутність системної моделі менеджменту організацій.
4. Наведіть основні підсистеми менеджменту організації та опишіть їх ключові характеристики.
5. Основні види синергетичного ефекту та особливості їх прояву.
6. Наведіть матрицю визначення рівня досконалості підприємства
7. Опишіть основні закони організації.

Практичне завдання

На прикладі конкретного підприємства або організації, запропонованої викладачем, розглянути практичне застосування системного підходу:

- а) розглянути соціально-економічний об'єкт у вигляді системи як сукупності складових її підсистем (І рівень). Далі в кожній підсистемі виділити елементи (ІІ рівень), що утворюють дані підсистеми;
- б) вказати зв'язки між елементами на кожному з розглянутих рівнів.

Теми рефератів

1. Поняття організації, її ознаки. Основні закони організації.
2. Поняття системи. Її компоненти та специфічні властивості.
3. Елементи системи та зв'язки між ними.
4. Системна організація та взаємозв'язок внутрішніх змінних та факторів зовнішнього середовища організації.
5. Сутність «системного аналізу». Підхід Б. Рудвіка.
6. Системний підхід за Л. Оптнером.
7. Концепція системного підходу в менеджменті підприємства.
8. Принцип системності сучасної організації.
9. Групи кібернетичних ознак управління.

Тема 2 Еволюція організації

Основні питання для обговорення

1. Наведіть основні принципи розвитку організацій та дайте їх змістовну характеристику.
2. Розкрийте особливості моделей змін І. Ансофа, М. Біра, Ф. Гуїяра.
3. Визначте тенденції організаційних змін.
4. Розкрийте причини опору змінам в організації та наведіть можливі заходи для їх подолання.
5. Особливості змін у внутрішніх складових організації.
6. Основні критерії та чинники вибору стратегії змін організації.
7. Визначте основні причини змін в організації.

Практичні завдання

Завдання 1. Побудувати графік життєвого циклу організації, запропонованої викладачем, у часовій шкалі. Виділити на графіку основні етапи її життєвого циклу.

Провести аналіз основних етапів життєвого циклу організації.

Завдання 2. Розгляньте свою студентську групу як соціальну організацію. Виділіть основні етапи життєвого циклу цієї організації. На якому етапі вона знаходиться зараз? Чи можна зробити прогноз щодо подальших етапів її життєвого циклу?

Теми рефератів

1. Етапи життєвого циклу організації.
2. Характерні риси стадії розвитку організації.
3. Концептуальні положення моделей змін К. Левіна та К. Тюрлі.
4. Зміни в організації. Адаптація й інтеграція організацій.
5. Особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації.
6. Стратегії проведення змін в організації.
7. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Тема 3 Організаційний механізм менеджменту організації

Основні питання для обговорення

1. Дайте порівняльну характеристику «жорсткого» та «м'якого» системних підходів.
2. Розкрийте сутність комплексного механізму управління.

3. Визначте основні елементи організаційної структури.
4. Наведіть основні вимоги та об'єкти організаційного проектування.
5. Охарактеризуйте етапи проектування організаційної структури.
6. Визначте переваги та недоліки централізації та децентралізації в управлінні.
7. Розкрийте сутність процесу делегування повноважень та його особливості.
8. Розкрийте сутність методу «конструктивних аналогій» при проектуванні організаційної структури.
9. Охарактеризуйте основні типи організаційних моделей при моделюванні організаційної структури підприємства.
10. Дайте характеристику основних етапів проектування організаційної структури методом «структуризації цілей».

Практичне завдання

Провести експрес-аналіз організаційної структури підприємства, запропонованого викладачем, матричним методом. Встановити її тип та сформулювати переваги та недоліки таких організаційних структур на даному етапі економічного розвитку. Зробити висновки щодо можливості і доцільності їхнього реформування.

Теми рефератів

1. Системні правила менеджменту.
2. Методологія проектування системи менеджменту.
3. Методологія проектування управлінських процедур.
4. Основні стадії створення підприємства.
5. Діапазон керованості і фактори, що його визначають.
6. Рівні централізації та децентралізації управління.
7. Експертно-аналітичний метод проектування організаційної структури.

Тема 4 Організаційний інжиніринг

Основні питання для обговорення

1. Охарактеризуйте учасників процесу інжинірингу.
2. Охарактеризуйте основні елементи організаційно-управлінського аналізу.
3. Сутність принципів інжинірингового опису процесів в організації.
4. Дайте визначення основних понять організаційного опису процесів в організації.

5. Основні умови та правила побудови «дерева цілей» організації.
6. Визначте особливості оцінки та аналізу організаційної структури підприємства.
7. Дайте загальну характеристику інструментів інжинірингу.

Практичне завдання

Провести інжиніринговий опис процесів в організації, запропонованої викладачем, за загальноприйнятою схемою.

Теми рефератів

1. Загальні правила інжинірингу та умови інжинірингового підходу.
2. Основні етапи організаційного інжинірингу.
3. Методологія організаційного інжинірингу.
4. Класифікація процесів в організації.
5. Сутність, переваги та недоліки процесних структур управління.
6. Бізнес-процеси в організації. Основні, супутні, допоміжні, забезпечуючі бізнес-процеси та бізнес-процеси розвитку.

Тема 5 Організаційний дизайн

Основні питання для обговорення

1. Поясніть різницю понять організаційна структура та організаційний дизайн.
2. Дайте характеристику основних п'яти конфігурацій організаційних структур.
3. Розкрийте сутність основних п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.
4. Визначте важелі організаційного дизайну за Р. Саймонсом.
5. Опишіть взаємозв'язок між фазою життєвого циклу, рівнем розвитку та оцінкою конкурентного статусу підприємства.
6. Охарактеризуйте об'єкти організаційних перетворень.
7. Сформулюйте вимоги, яким повинні відповідати удосконалені бізнес-процеси.

Практичне завдання

На основі наданих викладачем характеристик бізнес-процесів підприємства, зробити висновки щодо ефективності їхньої організації за наступною схемою:

Етап 1. Побудова моделі бізнес-процесів підприємства.

Етап 2. Провести візуальний аналіз діаграм моделі бізнес-процесів та визначити необхідні кількісні значення для подальших розрахунків.

Етап 3. Розрахувати коефіцієнти показників ефективності бізнес-процесів.

Етап 4. Провести аналіз отриманих показників та визначити узагальнюючий показника ефективності бізнес-процесів.

Етап 5. Зробити висновок щодо стану досліджуваних бізнес-процесів.

Теми рефератів

1. Модель організаційного дизайну.
2. Рівні та етапи організаційних змін.
3. П'ять складових організації за Г. Мінцбергом.
4. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень.
5. Реінжиніринг в діяльності підприємства.
6. Методи удосконалення бізнес-процесів.
7. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

Тема 6 Управлінські моделі

Основні питання для обговорення

1. Охарактеризуйте склад процесних технологій.
2. Розкрийте сутність цільових управлінських технологій та наведіть їх структуру.
3. Дайте характеристику та визначте особливості японської моделі управління.
4. Розкрийте сутність та умови застосування регламентної технології управління.
5. Визначте основні відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі організації.
6. Розкрийте переваги та недоліки цільових управлінських технологій.
7. Розкрийте сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделей організації.

Практичне завдання

Провести функціонально-вартісний аналіз (ФВА) системи управління структурним підрозділом підприємства на прикладі підприємства, наданого викладачем, за наступною схемою.

Етап 1. Визначення мети, задач об'єкта дослідження та взаємовідносин з іншими структурними одиницями підприємства.

Етап 2. Оцінка специфіки внутрішньої структури управління об'єкта дослідження.

Етап 3. Визначення та формулювання функцій структурної одиниці та їх класифікація.

Етап 4. Побудова функціональної моделі роботи об'єкта аналізу на основі методики FAST (Functional Analysis System Technique), що будується для уточнення складу і наочності класифікації функцій.

Етап 5. Визначення витрат на виконання функцій об'єкта аналізу.

Етап 6. Оцінка якості виконання функцій об'єкта на основі визначення часткових показників якості.

Етап 7. Визначення ступеня («ваги») значущості функцій об'єкта експертним шляхом за загальноприйнятою методикою.

Етап 8. Побудова суміщеної діаграми значущості функцій об'єкта аналізу і витрат на їх здійснення.

Етап 9. Побудова суміщеної діаграми значущості функцій об'єкта і рівня якості їхнього використання.

Етап 10. Розробка заходів щодо удосконалення управління об'єктом за результатами проведення ФВА.

Теми рефератів

1. Моделі організації як відкритої системи.
2. Класифікація управлінських моделей.
3. Системні моделі діагностики організації.
4. Управлінські технології.
5. Технологія управління за результатами.
6. Набори при реалізації цільових технологій управління.
7. Американська та західноєвропейська моделі менеджменту.

Тема 7 Керівництво в організації

Основні питання для обговорення

1. Опишіть функції, які повинен виконувати менеджер для реалізації управлінського впливу.
2. Визначте особливості управлінської діяльності менеджерів різних ланок.
3. Наведіть вимоги до менеджерів різного рівня.
4. Визначте переваги і недоліки роботи в команді.
5. Опишіть модель сучасного менеджера.
6. Опишіть етапи формування та розвитку команди.

7. Сформулюйте можливі заходи щодо усунення помилок працівників.
8. Визначте методи, за допомогою яких здійснюється управління дисципліною в організації.
9. Дайте характеристику основних дисциплінарних стягнень та заохочень.

Практичне завдання

РОЛЬОВА ГРА «ЗМІНА КЕРІВНИЦТВА»

Ведучий оголошує про проблемну ситуацію: «В колектив невеликого відділу повинен прийти новий керівник, т. к. колишній керівник перейшов на іншу роботу. Коли про це стало відомо, то виявилось, що в колективі вже є дві людини, які претендують на цю посаду. Це – заступник начальника відділу з великим стажем роботи і вищою економічною освітою та енергійний молодий спеціаліст, який подає надії, з трирічним стажем, але має дві вищі освіти – економічну і юридичну. Характер діяльності відділу пов'язаний з реєстрацією укладання угод купівлі та продажу нерухомості. Колектив відділу «розпався» на 3 частини: одні підтримували заступника начальника, з яким пропрацювали багато років; інші хотіли б працювати з молодим стажистом, який пропонував сміливі та оригінальні рішення по підвищенню ефективності роботи відділу; треті лише шкодували про звільнення колишнього керівника і починали подумувати, чи не змінити їм місце роботи. Щоб колектив нормально функціонував, було вирішено оголосити конкурс на керівника відділу. У день конкурсу виявилось 3 претендента: заступник начальника, новий кандидат у керманичі і ще один спеціаліст відділу, який хотів би працювати тільки з померлим керівником. Кожен кандидат повинен був представити свою програму, в яку входила така важлива частина, як згуртування колективу та урахування людського фактору в спільній діяльності».

Ролі: три кандидати на посаду керівника, журі (3 особи), групи підтримки кандидатів.

Порядок дій:

1. Складання програми для згуртування колективу та урахування людського фактору в діяльності колективу.
2. Заслуховування та обговорення програм.
3. Рішення журі про найбільш оптимальну і здійснену програму.

Теми рефератів

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
2. Специфічні функції управлінської діяльності.
3. Керівництво спільною діяльністю.

4. Роль лідера у команді.
5. Основні стилі керівництва.
6. Комунікативно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
7. Управління дисципліною.

Тема 8 Ризикозахищеність організації

Основні питання для обговорення

1. Охарактеризуйте ризик як економічну категорію та опишіть причини виникнення ризикової ситуації.
2. Визначте зовнішні та внутрішні фактори ризику.
3. Визначте переваги ризик-менеджменту.
4. Опишіть основні методи регулювання ризиків.
5. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризику.
6. Визначте основні види ризиків за сферою походження.
7. Визначте та опишіть підходи до управління ризиками.

Практичне завдання

Визначення найбільш значимих ризиків для КП «Харківські теплові мережі».

Завдання виконується групою 3–5 осіб для забезпечення об'єктивності експертного опитування за наступними етапами.

Етап 1. Розбити діяльність підприємства на функціональні складові (не менше 5): виробництво, маркетинг, кадри, інновації і т.д. По кожній функціональній складовій необхідно експертним шляхом визначити 4–5 основних ризиків, виходячи зі специфіки діяльності підприємства та галузі. Кожний експерт виконує це завдання окремо.

Етап 2. Оцінити ймовірність настання визначених ризиків за шкалою від 0 – неіснуючий ризик, до 100 – ризикова ситуація наступить напевно.

Етап 3. Аналіз оцінок експертів на задоволення наступного правила: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким видом ризику не повинна перевищувати 50.

Етап 4. Визначення всіх «функціональних ризиків» із привласненими їх вагових коефіцієнтів для визначення ризикового поля підприємства.

Етап 5. Виявлення ризикових ситуацій, що дублюються. Ризикові ситуації, що одержали найбільші значення ваги (більше 50) переходять на наступний етап виявлення та ідентифікації основних ризиків підприємства.

Етап 6. Структурування проблемного (ризикового) поля: виявлення «кореневої», «вузлової» і «результуючої» ризикової ситуації.

У підсумку має бути визначено 3–5 корневих (основних) ризикових ситуацій підприємства.

Теми рефератів

1. Умови виникнення ризикової ситуації.
2. Класифікація ризиків за причинами та джерелами ризикових подій.
3. Класифікація ризиків за наслідками ризикових подій.
4. Методи аналізу ризику.
5. Кількісний та якісний аналіз ризику.
6. Концепція управління ризиком. Основні методи управління ризиком.
7. Ризикозахищеність підприємства.

Тема 9 Управління результативністю менеджменту організації

Основні питання для обговорення

1. Охарактеризуйте поняття «ефективність» та «результативність» управління.
2. Визначте взаємозв'язок функцій менеджменту в управлінні результативністю та ефективністю організації.
3. Розкрийте сутність основних цільових концепцій управління ефективністю та розвитком організації.
4. Охарактеризуйте основні показники ефективності управління.
5. Визначте критерії та показники оцінювання результативності системи менеджменту організації.
6. Розкрийте особливості цільового, системного та вибіркового підходу до управління результативністю організації.
7. Охарактеризуйте основні показники ефективності управління.

Практичне завдання

Вихідні дані. Ви – заступник директора комунального підприємства «Міськводоканал». Показники господарської діяльності КП «Міськводоканал» за 2014–2017 роки наведено в таблиці 1.

За методикою, запропонованою викладачем, виконати аналітичну оцінку та сформулювати основні напрямки вдосконалення управління комунальним підприємством і розкрити їх зміст.

Таблиця 1 – Показники господарської діяльності КП «Міськводоканал» за 2014–2017 роки

Показник	Роки			
	2014	2015	2016	2017
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн	22534	22756	24647	32010
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн	234	456	345	241
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн	562	325	268	103
Заборгованість населення, тис. грн	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн, од.	21	23	45	67

Темати рефератів

1. Система показників оцінки економічної ефективності.
2. Якість управління, її складові та характеристики.
3. Основні критерії оцінки управлінської праці.
4. Основні підходи до визначення ефективності управління.
5. Надійність та оптимальність системи управління.
6. Характеристика ефективності організації управління.
7. Методи та інструменти інтенсифікації розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дію якого закону організації описує наступне визначення: «властивості і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму властивостей і можливостей її окремих елементів»?

- а) синергії;
- б) самозбереження;
- в) синтезу;
- г) розвитку.

2. Яка із зазначених стадій розвитку організації (за Л. Е. Грейнером) потенційно може завершитися кризою, пов'язаною з втратою контролю над

співробітниками?

- а) делегування;
- б) координація;
- в) директивне керівництво;
- г) співробітництво.

3. До якого виду відносяться зміни, що стосуються виробничого і маркетингового процесу, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції?

- а) звичайні зміни;
- б) поступове перетворення;
- в) перебудова організації;
- г) радикальні перетворення.

4. Виберіть існуючі форми розвитку організації:

- а) еволюційна і революційна;
- б) прогресивна і регресивна;
- в) позитивна і негативна;
- г) загальна і приватна.

5. Елементи, що складають систему управління, називаються:

- а) агрегатами або надсистемами;
- б) частками і станами;
- в) фрагментами і секторами;
- г) компонентами або підсистемами.

6. Які з перелічених елементів характеризують організаційну структуру управління?

- а) рівні управління;
- б) ланки управління;
- в) типи управління;
- г) вид відповідальності.

7. Об'єктом для інжинирингу є:

- а) організаційна структура;
- б) технології;
- в) персонал;
- г) процеси.

8. Основою для інжинірингу є:

- а) системний підхід;

- б) процесний підхід;
- в) ситуаційний підхід;
- г) функціональний підхід.

9. Який бізнес-процес називається основним?

- а) процес, який забезпечує компанію ресурсами;
- б) процес, який є найбільш витратним;
- в) процес, який усім управляє;
- г) процес, який додає цінність кінцевому продукту.

10. Бізнес-процес – це:

- а) сукупність дій щодо випуску продукції;
- б) процес реалізації продукції на ринку;
- в) створення у рамках підприємства конкурентоспроможної продукції;
- г) створення у рамках підприємства цінності для споживача.

11. Реінжиніринг організації застосовується у випадку:

- а) коли компанія знаходиться у стані глибокої кризи;
- б) коли швидкозростаючі, агресивні компанії ставлять собі за мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги;
- в) на початковому етапі діяльності компанії;
- г) коли поточний стан фірми визнано задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими.

12. Реінжиніринг – це:

- а) формування стратегічних альянсів і перепрофілювання діяльності організації;
- б) перехід на новий рівень технологічного розвитку і зміна ринків збуту;
- в) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів;
- г) корінна реструктуризація і повна зміна стратегії діяльності.

13. Згідно з підходом «шлях – цілі», розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

- а) ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів;
- б) ситуації та розробленої стратегії організації;
- в) ситуації, яка склалася;
- г) фінансового стану організації.

14. Які методи управління ризиками припускають виключення ризикових ситуацій з бізнесу?

- а) методи ухилення від ризику;
- б) методи компенсації ризику;
- в) методи дисипації ризику;
- г) методи локалізації ризику.

15. У рамках методу мінімізації ризику до диверсифікованості відносять:

- а) взаємодія з декількома постачальниками;
- б) лімітування інвестиційних коштів;
- в) самострахування;
- г) ліцензування.

16. Які ризики можуть принести додатковий прибуток фірмі?

- а) спекулятивні;
- б) чисті;
- в) будь-які;
- г) ризик ніколи не супроводжується можливістю отримання прибутків.

16. Управління ризиком – це:

- а) відмова від ризикованого проекту;
- б) комплекс заходів, спрямованих на зниження ймовірності реалізації ризику;
- в) комплекс заходів, спрямованих на компенсацію, зниження, перенесення, прийняття ризику або його уникнення;
- г) комплекс заходів, спрямованих на підготовку до реалізації ризику.

17. Реалізація ризик-менеджменту на сучасних підприємствах передбачає:

- а) виявлення наслідків діяльності економічних суб'єктів у ситуації ризику;
- б) прогнозування цієї діяльності для зниження рівня ризику;
- в) уміння реагувати на можливі негативні наслідки;
- д) розроблення та здійснення заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані або компенсовані ймовірні негативні результати певних дій.

18. Близька до одиниці прогнозованість подій відповідає:

- а) цілковитій невизначеності;
- б) повній визначеності;
- в) частковій невизначеності;

г) не можливо оцінити.

19. За часом виникнення невизначеності поділяються на такі:

- а) ретроспективні, поточні та перспективні;
- б) економічні (комерційні) і політичні;
- в) нові та старі;
- г) вивчені, ті, що вивчаються, і невивчені.

20. За чинниками виникнення невизначеності поділяються на такі:

- а) тимчасові;
- б) природні;
- в) економічні та політичні;
- г) зовнішнього і внутрішнього середовища.

21. Чим ризикованіший проект, тим норма його прибутковості повинна бути:

- а) нижче;
- б) вище;
- в) норма прибутковості не залежить від ризику;
- г) залишається без змін.

22. Співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції – це:

- а) прибутковість;
- б) продуктивність;
- в) економічність;
- г) дієвість.

23. Планомірно спрямовані дії як сукупність певним чином виділених та впорядкованих етапів застосування дослідницьких методів це:

- а) системний підхід;
- б) системний аналіз;
- в) визначення поняття «система»;
- г) ізоморфізм.

24. Показниками ефективності процесів менеджменту є:

- а) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
- б) коефіцієнт керованості;
- в) коефіцієнт ланковості;

г) коефіцієнт працездатності.

25. Показниками економічної ефективності виступають:

- а) оборотність обігових коштів;
- б) термін окупності;
- в) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
- г) ступінь централізації функцій управління.

26. До показників статичної оцінки ефективності управління належать:

- а) ступінь централізації функцій управління;
- б) діапазон управління;
- в) коефіцієнт керованості;
- г) коефіцієнт раціональності управлінської документації.

27. До показників ефективності виконання функцій управління відносять:

- а) коефіцієнт оперативності виконання певної функції;
- б) загальну трудомісткість управління;
- в) прибутковість підприємства;
- г) кількість функцій управління

28. Керівництво – це:

- а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
- б) право впливати на трудовий колектив;
- в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;
- г) повноваження вживати контролюючих заходів.

29. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:

- а) знання, уміння, здатність працювати з людьми і собою;
- б) уміння, навички;
- в) навички, здібності;
- г) компетентність, фаховість.

30. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:

- а) генератора ідей, консультанта;
- б) емоційного центру, експерта;
- в) адміністратора, громадського діяча;
- г) організатора, спеціаліста.

Змістовий модуль 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 1 Теоретичні основи корпоративного управління

Основні питання для обговорення

1. Що Ви розумієте під корпоративним управлінням?
2. Дайте визначення терміну «корпорація» згідно українського законодавства.
3. Яка мета та завдання корпоративного управління?
4. Визначте місце корпоративного управління в загальній системі управління підприємством.
5. Визначте роль корпоративного управління у забезпеченні координації та контролю інтересів зацікавлених осіб.
6. Визначте роль механізму корпоративного управління у діяльності підприємств на фінансовому ринку.
7. Назвіть зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на систему корпоративного управління.
8. Назвіть чинники, що обумовлюють необхідність розвитку корпоративного управління в Україні.
9. Охарактеризуйте особливості та етапи формування корпоративного управління в Україні.
10. Охарактеризуйте стан корпоративного законодавства.
11. Дайте визначення основних організаційно-правових форм підприємств в Україні. Назвіть їх особливості і характеристики, за якими вони відрізняються одна від одної.
12. Зробіть порівняльну характеристику різних видів господарських товариств.
13. Назвіть основні переваги акціонерних товариств перед іншими організаційно-правовими формами підприємств.
14. Дайте порівняльну характеристику відкритого і закритого акціонерних товариств.
15. Дайте поняття об'єднання підприємств. У чому полягають його переваги та недоліки?
16. В чому Ви вбачаєте стагнацію рівня ефективності виробництва господарських товариств після приватизації?
17. Визначте порядок формування статутного фонду і внесення вкладів стосовно статутних товариств.
18. Назвіть функції статутного фонду.
19. Опишіть процедуру зміни розміру статутного фонду.

20. В чому полягає відповідальність учасників за зобов'язаннями господарського товариства.

Теми рефератів

1. Економічна природа та історичні передумови корпоративного управління.
2. Загальна характеристика господарських товариств.
3. Об'єкти та структурні елементи корпоративного управління в Україні.
4. Принципи та моделі корпоративного управління.

Тема 2 Зовнішня сфера корпоративного управління

Основні питання для обговорення

1. Дайте визначення акції та облігації.
2. Які існують типи і категорії акцій?
3. Дайте сутнісну характеристику номінальної, емісійної, ринкової та балансової (бухгалтерської) вартості акцій.
4. Опишіть процедуру випуску акцій в обіг.
5. Які обмеження встановлює законодавство України щодо здійснення акціонерним товариством додаткової емісії акцій? У яких випадках здійснюється додаткова емісія акцій?
6. У яких формах випускаються акції?
7. Чим відрізняється процедура реєстрації прав власності на цінні папери в бездокументарній та документарній формах?
8. Чому вторинний ринок акцій не створює капіталів?
9. Назвіть принципові особливості роботи фондової біржи.
10. Які особливості позабіржового ринку цінних паперів?

Теми рефератів

1. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.
2. Суть управління рухом акцій.
3. Роль фондової біржі та систем позабіржової торгівлі в регулюванні руху акцій.
4. Корпоративні права в системі управління.
5. Суб'єкти корпоративного управління.
6. Суть і економічна природа корпорацій.

Тема 3 Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління

Основні питання для обговорення

1. Назвіть компетенцію загальних зборів акціонерів.
2. Які і кому можуть бути делеговані повноваження загальних зборів?
3. Назвіть принципи, послідовність та терміни основних заходів по підготовці загальних зборів акціонерів.
4. У яких випадках і хто може вимагати скликання позачергових зборів акціонерів?
5. Обґрунтуйте необхідність створення спостережної ради акціонерного товариства.
6. У чому полягають повноваження спостережної ради акціонерного товариства?
7. Які повноваження у правління акціонерним товариством? Який характер роботи цього органу управління акціонерним товариством?
8. У чому полягають повноваження ревізійної комісії акціонерного товариства?
9. Які обмеження існують у діючому законодавстві на участь в органах управління відкритим акціонерним товариством?
10. Назвіть переваги та недоліки мажоритарної та кумулятивної систем голосування акціонерів на загальних зборах.
11. Хто може бути стати акціонером у відповідності до українського законодавства?
12. Яким чином стати акціонером у відповідності до українського законодавства?
13. Які права акціонерів закріплені чинним законодавством України?
14. Яким чином реалізується право акціонера на управління акціонерним товариством?
15. Яким чином захищаються права меншості в акціонерному товаристві?
16. Який порядок виходу акціонера з акціонерного товариства?
17. Назвіть обов'язки акціонера.
18. Охарактеризуйте основні групи акціонерів.
19. Назвіть особливості правового статусу засновників акціонерного товариства.
20. В чому полягає основна причина неповажного ставлення до рядових акціонерів у більшості українських акціонерних товариств?

Теми рефератів

1. Основні напрями державного регулювання акціонерного капіталу.
2. Органи державного регулювання корпоративного сектору.
3. Управління державними корпоративними правами.
4. Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.
5. Характеристика різновидів цінних паперів, їх переваги та недоліки.
6. Публічні та приватні акціонерні товариства.
7. Управління створенням акціонерних товариств.
8. Особливості формування акціонерного сектору в Україні.

Тема 4 Тактичне і стратегічне управління корпораціями

Основні питання для обговорення

1. Що є стратегією?
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку стратегічного менеджменту.
3. Назвіть рівні піраміди стратегій диверсифікованої компанії.
4. Охарактеризуйте цілі та основні етапи формування стратегії господарчих товариств.
5. Що є місією господарчих товариств?
6. З якою метою проводиться SWOT-аналіз об'єктів підприємницької діяльності?
7. Як здійснюється процес реалізації обраної стратегії?
8. Назвіть і охарактеризуйте базові стратегії компанії, які сформульовані М.Портером.
9. Чому матриця «Бостонської консалтингової групи» є інструментом стратегічного менеджменту?
10. Що є стратегічною зоною господарювання?

Теми рефератів

1. Особливості тактичного і стратегічного управління корпораціями.
2. Види та етапи розробки корпоративної стратегії.
3. Рейдерство та механізми захисту від ворожих поглинань

Тема 5. Управління корпоративними витратами

Основні питання для обговорення

1. Поясніть, які види доходу може отримувати акціонер від володіння акціями.
2. Дайте визначення дивідендів.

3. Охарактеризуйте сутність концептуальних підходів до дивідендної політики.

4. Назвіть фактори, що впливають на вибір дивідендної політики акціонерних товариств.

5. У яких випадках акціонерне товариство не може об'явити та сплачувати дивіденди?

6. Укажіть основні дати, які розглядаються під час виплати дивідендів.

7. Назвіть найбільш поширені варіанти визначення величини дивідендних виплат. Дайте характеристику кожному варіанту.

8. Яким чином здійснюється взаємозв'язок курсової ціни акцій та дивідендної політики акціонерного товариства?

9. Назвіть прийоми штучного регулювання курсової ціни, які при визначенних умовах можуть впливати і на розмір дивідендів, що виплачуються? Розкрийте їх сутність.

Теми рефератів

1. Форми корпоративного капіталу та різновиди корпоративних витрат/

2. Обіг корпоративних цінних паперів як об'єкт управління/

3. Дивідендна політика/

Тема 6 Звітність та контролювання в системі корпоративного управління

Основні питання для обговорення

1. Визначіть сутність основних характеристик управлінської інформації.

2. Які внутрішні і зовнішні інформаційні джерела інформації ви знаєте?

3. Назвіть види звітності (фінансової і не фінансової), що є відкритим інформаційним джерелом діяльності корпорації?

4. Охарактеризуйте структуру інформаційного середовища сучасного підприємства.

5. Які види ресурсів забезпечують функціонування інформаційно-комунікаційної структури корпорації?

6. Що таке формальний та неформальний інформаційний потік?

7. Які основні типи і категорії документів застосовуються у діяльності акціонерного товариства?

8. Дайте визначення основним принципам і вимогам щодо розкриття інформації в акціонерному товаристві.

9. Наведіть класифікацію інформації за режимом доступу.

10. Які документи і з яким змістом регламентують інформаційну політику корпорації?

Теми рефератів

1. Звітність в системі корпоративного управління.
2. Механізми корпоративного контролю.
3. Корпоративна культура.
4. Особливості організаційного механізму управління корпораціями з частками ДКП.

Тема 7 Оцінювання ефективності корпоративного управління

Основні питання для обговорення

1. У чому полягає сутність цільового підходу до оцінки організаційної ефективності корпорації?
2. Назвіть основні цілі функціонування сучасних корпорацій.
3. На чому зосереджується системний підхід до ефективності організації? Його відмінності від цільового підходу.
4. Які критерії визначають внутрішньоорганізаційну ефективність корпорації?
5. Обґрунтуйте критерії оцінки ефективності різних груп учасників корпоративних відносин.
6. Назвіть інтереси фінансових і не фінансових інвесторів у системі корпоративного управління.
7. Які ви знаєте основні типи конфліктів у досягненні балансу інтересів зацікавлених осіб?
8. Порівняйте потреби корпорацій і інвесторів у створенні рейтингів корпоративного управління.
9. Які найбільш відомі рейтинги корпоративного управління ви знаєте? Чим вони відрізняються?
10. Які перспективи створення рейтингу корпоративного управління в Україні?

Теми рефератів

1. Оцінка ефективності механізмів корпоративного управління.
2. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями.
- 3.. Рейтинги корпоративного управління

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. В основу корпоративного управління покладено систему правил, що визначені:

- а) законодавчими нормами корпоративного управління;
- б) кодексом корпоративного управління;
- в) корпоративними стандартами управління;
- г) усі відповіді вірні.

2. Що з наданого переліку відноситься до зовнішніх елементів системи корпоративного управління:

- а) державні органи загальної та спеціальної компетенції;
- б) власники підприємства;
- в) керівники підприємства;
- г) працівники підприємства.

3. Що з наданого переліку відноситься до внутрішніх елементів системи корпоративного управління:

- а) державні органи загальної та спеціальної компетенції;
- б) інституційні інвестори;
- в) працівники підприємства;
- г) громадські організації.

4. Під час заснування корпорації здійснюється вибір господарсько-правової форми діяльності, встановлення місії. Таким чином реалізується функція управління:

- а) мотивація;
- б) планування;
- в) координація;
- г) контроль.

5. Що відносять до державних органів загальної та спеціальної компетенції як зовнішнього елемента системи корпоративного управління:

- а) фонд державного майна України;
- б) антимонопольний комітет;
- в) державна комісія по цінним паперам та фондовому ринку;
- г) усі відповіді вірні.

6. Сутність корпоративного управління будується на розумінні та оцінці особливостей об'єкту управління у межах підходу:

- а) об'єктного;
- б) культурологічного;
- в) організаційно-поведінкового;
- г) немає вірної відповіді.

7. Відповідно до якого підходу сутність корпоративного управління в застосуванні корпоративної культури як фундаменту для управління корпорацією:

- а) об'єктного;
- б) культурологічного;
- в) організаційно-поведінкового;
- г) немає вірної відповіді.

8. Що з переліку відноситься до корпоративних прав?

- а) право власності на частку у статутному фонді;
- б) право на управління підприємством;
- в) право на отримання інформації про підприємство;
- г) усі відповіді вірні.

9. Суб'єктом корпоративного управління можуть виступати:

- а) окремі громадяни – власники корпоративних прав;
- б) юридичні особи – власники корпоративних прав;
- в) персонал підприємства;
- г) усі відповіді вірні.

10. Розрізняють господарські товариства корпоративного і некорпоративного типу. В основу поділу покладений принцип:

- а) відділення власності від керування нею;
- б) складна система керування;
- в) несення самотійної податкової відповідальності;
- г) жодна відповідь не вірна.

11. Які товариства мають всі необхідні риси корпоративного типу:

- а) товариство з обмеженою відповідальністю;
- б) товариство з додатковою відповідальністю;
- в) повне товариство;
- г) командитне товариство.

12. Що з переліку відноситься до переваг акціонерної форми товариства:

- а) забезпечує мобілізацію більших сум грошей через реалізацію акцій;
- б) забезпечує швидку передачу окремих інтересів власності, оскільки акції можуть легко продаватися іншим особам
- в) відповідальність на акціонера покладається тільки в межах вкладеного ним капіталу;
- г) усі відповіді вірні.

13. Що з переліку відноситься до недоліків акціонерної форми товариства:

- а) забезпечує мобілізацію більших сум грошей через реалізацію акцій;
- б) забезпечує швидку передачу окремих інтересів власності, оскільки акції можуть легко продаватися іншим особам
- в) виникають специфічні накладні видатки на проведення загальних зборів акціонерів, ведення їх реєстру.
- г) відповідальність на акціонера покладається тільки в межах вкладеного ним капіталу.

14. В трирівневій системі ознак акціонерного товариства виділяють ознаки юридичної особи. В наданому переліку це:

- а) колективна основа утворення;
- б) юридична особа існує незалежно від учасників, що входять у її склад, і, як правило, безстроково;
- в) розподіл статутного капіталу на акції рівного номіналу;
- г) відповідальність (ризик) учасників обмежені інвестиціями.

15. В трирівневій системі ознак акціонерного товариства виділяють ознаки об'єднань капіталів. В наданому переліку це:

- а) розподіл статутного капіталу на акції рівного номіналу;
- б) емісія й розміщення акцій;
- в) колективна основа утворення
- г) свобода купівлі-продажу акцій.

16. На яки види поділяють акціонерні товариства:

- а) корпоративні та некорпоративні;
- б) відкриті та закриті;
- в) повні та командитні;
- г) не має правильної відповіді.

17. Які моделі відносяться до корпоративних:

- а) англо-американська модель;
- б) японська модель;
- в) німецька модель;
- г) усі відповіді вірні.

18. Що відноситься до основних ознак моделі корпоративного управління:

- а) ключові учасники акціонерного товариства;
- б) структура володіння акціями в конкретній моделі;
- в) склад ради директорів (або рад директорів);
- г) усі відповіді вірні.

19. Яка з моделей корпоративного управління характеризується постійно зростаючим числом незалежних акціонерів «аутсайдерів»:

- а) англо-американська;
- б) японська;
- в) німецька;
- г) жодна відповідь не вірна.

20. Ключовими учасниками англо-американської моделі можуть бути:

- а) банки й корпорації;
- б) «кейрецу»;
- в) менеджери, директори, акціонери;
- г) уряд й банки.

21. Ключовими учасниками німецької моделі можуть бути:

- а) банки й корпорації;
- б) «кейрецу»;
- в) менеджери, директори, акціонери;
- г) уряд й банки.

22. Ключовими учасниками японської моделі можуть бути:

- а) банки;
- б) «кейрецу»;
- в) уряд;
- г) усі відповіді вірні.

23. Однією з відмінностей англійської моделі корпоративного управління від американської є:

- а) наявність «інсайдерів» і «аутсайдерів» серед акціонерів;
- б) фінансова інформація надається кожні півроку;
- в) необхідність формування мережі корпорацій – «кейрецу»;
- г) застосування двопалатної ради директорів.

24. Головною відмінністю німецької моделі корпоративного управління є:

- а) наявність «інсайдерів» і «аутсайдерів» серед акціонерів;
- б) фінансова інформація надається щокварталу;
- в) необхідність формування мережі корпорацій – «кейрецу»;
- г) застосування двопалатної ради директорів.

25. Дії корпорації, що вимагають схвалення акціонерів в англо-американській моделі:

- а) розподіл чистого прибутку та рішення про здійснення значних витрат;
- б) виплата дивідендів, розподіл коштів, вибори Ради директорів і призначення аудиторів;
- в) обрання директорів і призначення аудиторів;
- г) вирішення питань про залучення додаткового капіталу.

26. Дії корпорації, що вимагають схвалення акціонерів в японській моделі:

- а) розподіл чистого прибутку та рішення про здійснення значних витрат;
- б) виплата дивідендів, розподіл коштів, вибори Ради директорів і призначення аудиторів;
- в) обрання директорів і призначення аудиторів;
- г) вирішення питань про залучення додаткового капіталу.

27. Дії корпорації, що вимагають схвалення акціонерів в німецькій моделі:

- а) розподіл чистого прибутку та рішення про здійснення значних витрат;
- б) виплата дивідендів, розподіл коштів, вибори Ради директорів і призначення аудиторів;
- в) обрання директорів і призначення аудиторів;
- г) вирішення питань про залучення додаткового капіталу.

28. Група корпорацій, об'єднаних спільним володінням позиковими коштами й власним капіталом, що характеризується торгівлею товарами й послугами та неформальними діловими контактами називається:

- а) господарське товариство;
- б) англо-американська модель корпоративного управління;
- в) «кейрецу»;
- г) німецька модель корпоративного управління.

29. Які з учасників корпоративних моделей називаються «інсайдери»:

- а) особи, що працюють в корпорації (менеджери, виконавці або працівники) або тісно пов'язані з управлінням корпорацією;
- б) особи, прямо не пов'язані з корпорацією або її управлінням;
- в) будь-які акціонери;
- г) тільки працівники зарубіжних банків.

30. Які з учасників корпоративних моделей називаються «аутсайдери»:

- а) особи, що працюють в корпорації (менеджери, виконавці або працівники) або тісно пов'язані з управлінням корпорацією;
- б) особи, прямо не пов'язані з корпорацією або її управлінням;
- в) будь-які акціонери;
- г) тільки працівники зарубіжних банків.

31. Яку роль виконують фондові біржі в англо-американській моделі корпоративного управління:

- а) обирають ради директорів;
- б) встановлюють розмір дивідендів;
- в) визначають вимоги до лістингу та рівень розкриття інформації;
- г) організують реорганізацію.

32. В якій моделі корпоративного управління щорічні збори чисто формальний захід і корпорації не заохочують які-небудь заперечення акціонерів:

- а) в англо-американській моделі;
- б) в японській моделі;
- в) в німецькій моделі;
- г) в українській моделі.

33. В якій моделі корпоративного управління не можливо голосувати поштою на щорічних зборах акціонерів:

- а) в англо-американській моделі;
- б) в японській моделі;
- в) в німецькій моделі;
- г) в українській моделі.

34. У керуванні якою з моделей корпоративного управління державна економічна політика грає одну з ключових ролей:

- а) в англо-американській моделі;
- б) в японській моделі;
- в) в німецькій моделі;
- г) в українській моделі.

35. В якій моделі корпоративного управління, якщо обсяг прибутків корпорації зменшується протягом тривалого періоду, основний банк і «кейрецу» можуть зняти директорів і призначити своїх кандидатів:

- а) в англо-американській моделі;
- б) в японській моделі;
- в) в німецькій моделі;
- г) в українській моделі.

36. Які вимоги до розкриття інформації в англо-американській моделі:

- а) фінансова інформація та дані про структуру капіталу;
- б) довідка про колишню діяльність призначуваних директорів;
- в) розміри зарплати, виплачуваної виконавчим директорам;
- г) усі відповіді вірні.

37. Які вимоги до розкриття інформації в японській моделі:

- а) фінансова інформація (кожне півріччя);
- б) дані про структуру капіталу;
- в) відомості про кожного кандидата в раду директорів;
- г) усі відповіді вірні.

38. Які вимоги до розкриття інформації в німецькій моделі:

- а) фінансова інформація (раз у півроку);
- б) сукупні дані про винагороду директорам і менеджерам;
- в) імена осіб, що володіють 5 % акцій;
- г) усі відповіді вірні.

39. Які фактори впливають на формування національної корпоративної моделі:

- а) вплив глобалізації економіки;
- б) ідентифікація корпоративної системи України;
- в) європейська спрямованість корпоративної системи України;
- г) усі відповіді вірні.

40. Які фактори впливають на формування національної корпоративної моделі:

- а) необхідність формування довіри населення до надійності корпоративного сектора;
- б) подолання наслідків командно-адміністративної системи управління економікою;
- в) необхідність удосконалювання суддівської системи в регулюванні корпоративних відносин;
- г) усі відповіді вірні.

41. Що з наданого переліку не відноситься до міжнародних стандартів корпоративного управління:

- а) Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва й розвитку;
- б) Кодекси корпоративного управління держав СНД;
- в) Принципи корпоративного управління Європейського банку реконструкції та розвитку;
- г) Принципи Міжнародної мережі корпоративного управління.

42. Що з наданого переліку відносять до національних стандартів корпоративного управління:

- а) Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва й розвитку;
- б) Кодекси корпоративного управління (поведінки);
- в) Принципи корпоративного управління Європейського банку реконструкції та розвитку;
- г) Принципи групи «Євроакціонери».

43. За якими напрямками побудовані принципи Організації економічного співробітництва й розвитку:

- а) права акціонерів;
- б) рівноправність акціонерів;

- в) розкриття інформації і прозорість;
- г) усі відповіді вірні.

44. Мета якої організації в представленні інтересів акціонерів—фізичних осіб в Євросоюзі:

- а) Організації економічного співробітництва й розвитку;
- б) Європейського банку реконструкції та розвитку;
- в) Конфедерація європейської асоціації акціонерів;
- г) Міжнародної мережі корпоративного управління.

45. Мета якої з організацій в наданні кредитної й фінансової допомоги державам, що знаходяться на шляху переходу до ринкової економіки:

- а) Організації економічного співробітництва й розвитку;
- б) Європейського банку реконструкції та розвитку;
- в) Конфедерація європейської асоціації акціонерів;
- г) Міжнародної мережі корпоративного управління.

46. На досягнення мети регулювання національних стандартів корпоративного управління та підвищення ролі інвесторів в управлінні корпораціями спрямовані:

- а) Організація економічного співробітництва й розвитку;
- б) Європейській банк реконструкції та розвитку;
- в) Конфедерація європейської асоціації акціонерів;
- г) Міжнародна мережа корпоративного управління.

47. Кодекс корпоративного управління – це:

- а) зведення добровільно прийнятих стандартів і внутрішніх норм, що регулюють і встановлюють порядок корпоративних відносин;
- б) зведення обов'язкових стандартів і внутрішніх норм, що регулюють та встановлюють порядок корпоративних відносин;
- в) зведення міжнародних стандартів, затверджених Організацією економічного співробітництва й розвитку;
- г) зведення міжнародних стандартів, затверджених Міжнародною мережею корпоративного управління.

48. Державна комісія по фондовому ринку та цінним паперам регламентує дотримання Кодексу корпоративного управління товариствами, число акціонерів у яких становить:

- а) більш 10 осіб;
- б) 100 осіб;

- в) більш 1000 осіб;
- г) будь-яка кількість акціонерів.

49. До принципів корпоративного поведіння в межах Кодексу корпоративного управління відносять:

- а) довіра між учасниками корпоративних відносин;
- б) рівні вимоги до акціонерів;
- в) етичні стандарти укладання угод товариства;
- г) усі відповіді вірні.

50. Кодекс корпоративного управління рекомендує членам ради директорів мати наступні особистісні характеристики:

- а) відповідний рівень підготовки;
- б) наявність досвіду й знань;
- в) здатність формувати й відстоювати незалежні судження;
- г) усі відповіді вірні.

51. Етичні стандарти Кодексу корпоративного управління регламентують:

- а) політику корпоративного поведіння товариства;
- б) сумлінну та прозору діяльність посадових осіб;
- в) надання достовірної інформації учасникам корпоративних відношень;
- г) усі відповіді вірні.

52. Принцип рівного відношення до акціонерів в Кодексі корпоративного управління регламентує:

- а) рівне відношення до всіх акціонерів;
- б) рівне відношення до міноритарних акціонерів;
- в) рівне відношення до іноземних акціонерів;
- г) усі відповіді вірні.

53. Принцип права акціонерів в Кодексі корпоративного управління забезпечує:

- а) надійні й ефективні методи реєстрації прав власності на акції;
- б) можливість вільного й швидкого відчуження належних акціонерам акцій;
- в) право акціонерам брати участь у керуванні акціонерним товариством шляхом прийняття рішень;
- г) усі відповіді вірні.

54. Принцип Кодексу корпоративного управління про угоди товариства регламентує:

- а) всі угоди товариства повинні здійснюватися сумлінно;
- б) всі угоди повинні враховувати інтереси акціонерів;
- в) мета угод – одержання товариством прибутку;
- г) усі відповіді вірні.

55. Принцип про розкриття інформації в Кодексі корпоративного управління наголошує про те, що:

- а) посадові особи повинні надавати акціонерам повну і точну інформацію;
- б) посадові особи не можуть використовувати інформацію в особистих цілях;
- в) товариство не повинне ухилятися від розкриття негативної інформації про себе;
- г) усі відповіді вірні.

56. Секретар товариства – це посадова особа, що:

- а) очолює Наглядову раду;
- б) володіє необхідною професійною кваліфікацією й ефективно забезпечує дотримання усіх процедур товариства;
- в) здійснює аудиторські послуги;
- г) не має правильної відповіді.

57. Вагомі корпоративні дії, які можуть привести до змін прав акціонерів, це:

- а) реорганізація, поглинання, збільшення статутного капіталу, зміни статуту акціонерного товариства;
- б) щорічні загальні збори акціонерів;
- в) обрання голови правління;
- г) висновки ревізійної комісії.

58. Основний закон, що регламентує управління акціонерним товариством, це:

- а) Положення про ревізійну комісію (ревізора);
- б) Положення про проведення загальних зборів акціонерів;
- в) статут підприємства;
- г) Положення про призначення зовнішнього аудитора.

59. Закон України «Про господарські товариства» передбачає обов'язкове створення в акціонерному товаристві, що налічує більше 10 акціонерів таких органів управління:

- а) загальних зборів акціонерів;
- б) Наглядової ради;
- в) Ревізійної комісії (ревізора);
- г) Усі перелічені органи управління.

60. Роль і місце Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради в системі управління корпораціями в Україні регулює:

- а) Закон України про «Акціонерні товариства»
- б) міжнародні стандарти корпоративного управління;
- в) статут товариства;
- г) усі відповіді вірні.

61. Вищим органом управління акціонерним товариством є:

- а) Загальні збори акціонерів;
- б) Наглядова рада;
- в) Правління;
- г) Ревізійна комісія.

62. До виключної компетенції загальних зборів акціонерів належить:

- а) визначення основних напрямків діяльності акціонерного товариства;
- б) внесення змін до статуту підприємства;
- в) прийняття рішення про збільшення статутного капіталу;
- г) усі відповіді вірні.

63. До порядку денного річних загальних зборів акціонерів обов'язково вносяться питання:

- а) рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора);
- б) затвердження річного звіту товариства;
- в) розподіл прибутку і збитків товариства;
- г) усі відповіді вірні.

64. Не рідше ніж раз на три роки до порядку денного загальних зборів акціонерів вноситься питання про:

- а) прийняття рішень про припинення повноважень членів наглядової ради;

- б) ліквідацію товариства;
- в) внесення змін до Кодексу корпоративного управління;
- г) не має вірної відповіді.

65. Визначення стратегії розвитку товариства й здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів акціонерного товариства здійснює:

- а) Наглядова рада;
- б) Аудитор товариства;
- в) Генеральний директор;
- г) Члени правління.

66. Чисельність наглядової ради корпорації в Україні:

- а) залежить від розміру й специфіки корпорації, встановлюється загальними зборами акціонерів, закріплюється статутом підприємства;
- б) 4 особи для будь-якого акціонерного товариства;
- в) 8 осіб для будь-якого акціонерного товариства;
- г) 10 осіб для будь-якого акціонерного товариства.

67. Які вимоги відповідають незалежному директору наглядової ради акціонерного товариства:

- а) не працювати протягом певного періоду в минулому у даній компанії на менеджерській посаді;
- б) не бути платним консультантом або радником компанії;
- в) не бути значним клієнтом або постачальником компанії;
- г) усі відповіді вірні.

68. До компетенції голови наглядової ради відноситься:

- а) виконання внутрішнього контролю діяльності підприємства;
- б) скликання засідань наглядової ради;
- в) керування поточною діяльністю товариства;
- г) не має вірної відповіді.

69. Голова наглядової ради акціонерного товариства обирається –

- а) членами наглядової ради з їх числа;
- б) членами ревізійної комісії;
- в) загальними зборами акціонерів;
- г) виключно аудитором або ревізором.

70. Засідання наглядової ради акціонерного товариства скликаються:

- а) на вимогу голови наглядової ради;
- б) на вимогу члена наглядової ради;
- в) на вимогу ревізійної комісії;
- г) усі відповіді вірні.

71. Засідання наглядової ради акціонерного товариства проводяться не рідше:

- а) 1 разу на квартал;
- б) 1 разу на рік;
- в) 1 разу на тиждень;
- г) 1 разу на місяць.

72. До компетенції Виконавчих органів акціонерного товариства відносять питання:

- а) розробка фінансово-господарського плану товариства;
- б) схвалення угод на суму 5 % і більше вартості активів товариства;
- в) схвалення угод з нерухомістю, одержання кредитів;
- г) усі відповіді вірні.

73. Членом Виконавчих органів акціонерного товариства може бути особа, яка має повну дієздатність і:

- а) не є членом Наглядової ради акціонерного товариства;
- б) є не виконавчим директором Наглядової ради акціонерного товариства;
- в) є незалежним аудитором товариства;
- г) усі відповіді вірні.

74. Права та обов'язки членів Виконавчих органів акціонерного товариства визначаються:

- а) Законом України «Про акціонерні товариства»;
- б) статутом товариства;
- в) положенням «Про Виконавчі органи акціонерного товариства»
- г) усі відповіді вірні.

75. Внутрішній контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснює:

- а) ревізійна комісія;
- б) аудитор товариства;
- в) Генеральний директор товариства;
- г) усі відповіді вірні.

76. Щоденний внутрішній контроль фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства здійснює:

- а) аудитор товариства;
- б) контрольно-ревізійна служба;
- в) Наглядова рада;
- г) Загальні збори акціонерів акціонерного товариства.

77. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний:

- а) Загальним зборам акціонерів;
- б) Головному бухгалтеру акціонерного товариства;
- в) Начальнику планово-економічного відділу;
- г) Усі відповіді вірні.

78. Не можуть бути членами ревізійної комісії (ревізором):

- а) член Наглядової ради товариства;
- б) член Виконавчих органів товариства;
- в) Корпоративний секретар;
- г) усі відповіді вірні.

79. Зовнішній контроль фінансово-господарської діяльності здійснює:

- а) ревізійна комісія;
- б) аудитор товариства;
- в) контрольно-ревізійна служба;
- г) усі відповіді вірні.

80. Загальні збори акціонерів проводяться:

- а) не рідше 1 разу на рік;
- б) з ініціативи Наглядової ради;
- в) з ініціативи ревізійної комісії;
- г) усі відповіді вірні.

81. На загальних зборах акціонерів повинні бути присутніми:

- а) Голова Наглядової ради;
- б) представники Ревізійної комісії;
- в) Особи, що займають ключові посади в товаристві;
- г) усі відповіді вірні.

82. Порядок проведення загальних зборів акціонерного товариства встановлює:

- а) будь-який акціонер товариства;
- б) незалежний директор товариства;
- в) статут товариства;
- г) секретар товариства.

83. Для проведення загальних зборів акціонерів повинна бути створена:

- а) організаційна комісія;
- б) протокольна комісія;
- в) лічильна комісія;
- г) усі відповіді вірні.

84. Письмове повідомлення про проведення загальних зборів акціонерів надсилається кожному акціонеру:

- а) зазначеному в переліку акціонерів;
- б) власнику більш ніж 5 % акцій;
- в) власнику більш ніж 15 % акцій;
- г) не має вірної відповіді.

85. Повідомлення про проведення загальних зборів акціонерів має містити дані:

- а) повне найменування та місцезнаходження товариства;
- б) дата, час та місце проведення загальних зборів;
- в) час початку і закінчення реєстрації акціонерів для участі у загальних зборах;
- г) усі зазначені варіанти.

86. Які документи обов'язково надаються акціонерам при підготовці к проведенню загальних зборів акціонерів:

- а) річний звіт й звіт ради директорів;
- б) статут товариства;
- в) законодавчі акти;
- г) положення про діяльність виконавчих органів.

87. Пропозиції питань до порядку денного загальних зборів акціонерів можуть бути внесені:

- а) акціонерами;
- б) головою наглядової ради;
- в) генеральним директором товариства;
- г) усі відповіді вірні.

88. Загальні збори акціонерів акціонерного товариства мають кворум за умови реєстрації для участі у них акціонерів, які сукупно є власниками:

- а) всього товариства;
- б) не менш як 60 % голосуючих акцій;
- в) більш 50 % акціонерів;
- г) простих акцій товариства.

89. При проведенні загальних зборів акціонерів одна голосуюча акція надає акціонеру:

- а) один голос для вирішення всіх питань порядку денного;
- б) один голос для вирішення тільки одного з питань порядку денного;
- в) один голос для вирішення кожного з питань порядку денного;
- г) не має вірної відповіді.

90. До протоколу загальних зборів акціонерів заносяться відомості про:

- а) дату, час і місце проведення загальних зборів акціонерів;
- б) перелік вирішених питань;
- в) рішення і кількість голосів «за», «проти» і «утримався»;
- г) всі відповіді вірні.

91. Товариство як юридична особа є власником:

- а) майна, переданого йому засновниками;
- б) виробленої в результаті господарської діяльності продукції;
- в) доходів від господарської діяльності
- г) усі відповіді вірні.

92. Капітал товариства формується за рахунок внесків учасників. Внеском може бути:

- а) гроші;
- б) цінні папери;
- в) майно;
- г) усі відповіді вірні.

93. Фіктивний капітал товариства може бути представлений:

- а) цінними паперами, що вільно обертаються на ринку;
- б) статутним фондом;
- в) резервним фондом;
- г) активами акціонерного товариства.

94. Реальний (власний) капітал може бути представлений:

- а) статутним фондом;
- б) резервним фондом;
- в) нерозподіленим прибутком;
- г) усі відповіді вірні.

95. До специфічних форм доходів акціонерного товариства відносять:

- а) дивідендні виплати;
- б) доходи (вигоди) від контролю над акціонерним товариством;
- в) специфічні види доходу (курсовий дохід, засновницький прибуток);
- г) усі відповіді вірні.

96. Який тип дивідендної політики відповідає консервативному підходу до її формування:

- а) політика стабільного розміру дивідендних виплат;
- б) політика мінімально стабільного розміру дивідендних виплат з надбавкою в окремі періоди;
- в) політика стабільного рівня дивідендів;
- г) політика постійно зростаючого розміру дивідендів.

97. Який тип дивідендної політики відповідає агресивному підходу до її формування:

- а) політика стабільного розміру дивідендних виплат;
- б) політика мінімально стабільного розміру дивідендних виплат з надбавкою в окремі періоди;
- в) політика стабільного рівня дивідендів по відношенню до прибутків акціонерного товариства;
- г) політика постійно зростаючого розміру дивідендів.

98. Які фактори характеризують інвестиційну можливість підприємства:

- а) стадія життєвого циклу підприємства;
- б) необхідність відтворення основних засобів товариства;
- в) ступінь готовності попередніх інвестиційних проектів;
- г) усі відповіді вірні.

99. Коефіцієнт ефективності дивідендної політики розраховують за формулою:

$$\text{а) } K_{\text{дв}} = \frac{\text{ФДВ}}{\text{ЧП}} ; \text{ б) } K_{\text{дв}} = \frac{D_{\text{пр.а}} * 100}{I_{\text{пр.а}} (1 - Be)} ;$$

$$\text{в) } K_{\text{дв}} = \frac{D_o * 100}{\Pi_o (1 - Be)} ; \text{ г) } K_{\text{дв}} = \frac{D_{3.a} * J_{3в} * 100}{\Pi_{3.a} (1 - Be)} .$$

100. Коефіцієнт ефективності дивідендної політики розраховують за формулою:

$$\text{а) } K_{\text{дв}} = \frac{D_a}{\text{ЧП}_a} ; \text{ б) } K_{\text{дв}} = \frac{D_{\text{пр.а}} * 100}{\Pi_{\text{пр.а}} (1 - Be)} ;$$

$$\text{в) } K_{\text{дв}} = \frac{D_o * 100}{\Pi_o (1 - Be)} ; \text{ г) } K_{\text{дв}} = \frac{D_{3.a} * J_{3в} * 100}{\Pi_{3.a} (1 - Be)} .$$

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаларов С. Як скликати і провести загальні збори акціонерного товариства : посібник / С. Бабаларов. – Київ : МФК, 2005. – 140 с.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV.
3. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник / В. А. Євтушевський. – Київ: Знання, 2006. – 406 с.
4. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків: Еспада, 2003. – 688 с.
5. Закон України Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI.
6. Закон України «Про власність» від 7 лютого 1991 р. № 697-XII.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991р. № 1576-XII.
8. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30 жовтня 1996 р. № 448/96-ВР.
9. Закон України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10 грудня.
10. Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р. № 698-XII.
11. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991р. № 887-XII.
12. Закон України «Про цінні папери та фондову біржу» від 18 червня 1991 р. № 1201- XII.
13. Корпоративне управління: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак та ін. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.
14. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посібник / Т. І. Лепейко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009.
15. Лімонова Л. О. Основи корпоративного управління / Л. О. Лімонова. – Харків : ТОВ «Компанія СМІТ», 2006. – 220 с.
16. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: підручник / Г. Є. Мошек. – Київ : КНТЕУ, 2003. – 371 с.
17. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
18. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 376 с.
19. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
20. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 № 435-IV. – Кн. 1. – Розд. II.; підрозд. 2; гл. 8; парагр. 1.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до практичних занять та організації самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ)»

*(для студентів магістратури заочної форми навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі: **ПЛОТНИЦЬКА** Світлана Іванівна,
ГНАТЕНКО Марина Костянтинівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *М. К. Гнатенко*

План 2017, поз. 333 М

Підп. до друку 19.06.2018. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографії. Ум. друк. арк. 1,6.
Тираж 50 прим. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017