

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Одеський регіональний інститут державного управління

МАТЕРІАЛИ
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ДО ДЕРЖАВНОГО ЕКЗАМЕНУ
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ»,
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЕКТАМИ»

Одеса – 2017

Затверджено на засіданні Науково-методичної ради Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України (*протокол № 1 від 20 вересня 2017 р.*)

Матеріали для підготовки здобувачів вищої освіти до державного екзамену зі спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Бізнес-аналітика та управління бізнес-проектами». – Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2017. – 45 с.

© Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України, 2017.

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Перелік питань до нормативних навчальних дисциплін, що вносяться на державну атестацію.....	7
Менеджмент проектів.....	7
Менеджмент організацій.....	13
Перелік питань до вибіркових навчальних дисциплін, що вносяться на державну атестацію.....	21
Інвестиційний аналіз і бізнес-планування.....	21
Методологія бізнес-аналізу.....	28
Моделювання і реінжиніринг бізнес-процесів	38

ПЕРЕДМОВА

Державний екзамен є формою державної атестації, що проводиться для встановлення у випускника магістерської програми певних умінь і знань за спеціальністю «Менеджмент», практичних навичок і компетентностей за спеціалізацією «Бізнес-аналітика та управління бізнес-проектами», достатніх для ефективного виконання завдань практичного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

Загальні правила проведення державного екзамену

1. Для проведення державної атестації у формах державного екзамену та публічного захисту магістерських робіт створюється державна екзаменаційна комісія (ДЕК). Персональний склад ДЕК затверджується наказом директора інституту. Головою ДЕК призначається найбільш висококваліфікований фахівець за напрямом професійної діяльності «Менеджмент», який не працює в інституті. До складу ДЕК входять професори та доценти випускової кафедри. За необхідності до складу комісії можуть бути залучені інші кваліфіковані фахівці відповідного профілю.

2. Оцінка знань здобувачів вищої освіти здійснюється за шкалою ECTS:

Академічна	Відмінно	Дуже добре	Добре	Задовільно	Достатньо	Незадовільно	
	91-100	81-90	71-80	61-70	51-60	31-50	0-30
Оцінка	A	B	C	Д	E	FX	F
Національна	Відмінно	Добре		Задовільно		Незадовільно	

3. Державний екзамен проводиться у письмовій формі. Кожен здобувач вищої освіти отримує екзаменаційний білет з варіантом тестових теоретичних завдань і практичним завданням. Екзаменаційний білет складається з:

- теоретичного завдання – 20 комплексних тестових питань за програмами 5 навчальних дисциплін із нормативної та вибіркової частин освітньо-професійної програми (ОПП) рівня «магістр» галузі знань 073 Менеджмент;

- практичного завдання – розрахункова задача з програми вибіркової дисципліни.

4. Оцінювання результатів державного екзамену проводиться за 100-бальною шкалою. Кожне завдання екзаменаційного білету оцінюється окремо. Теоретичне завдання у формі комплексного тесту з 20 питань оцінюється по 5 балів за кожну правильну відповідь. Практичне завдання на вміння вільно виконувати інвестиційні розрахунки за умовами задачі оцінюється за шкалою

ECTS. Загальна оцінка за державний екзамен підраховується як середньоарифметичне значення оцінок, отриманих з двох завдань білету.

5. Результати екзамену оформляються протоколами і підписуються головою і членами ДЕК.

**Перелік навчальних дисциплін, матеріали яких містяться в
екзаменаційних білетах**

Програму державного екзамену складають питання з *2 нормативних навчальних дисциплін*:

- Менеджмент проектів
- Менеджмент організацій

та *3 вибіркових навчальних дисциплін*:

- Інвестиційний аналіз і бізнес-планування
- Методологія бізнес-аналізу
- Моделювання і реінжиніринг бізнес-процесів

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО НОРМАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ДЕРЖАВНУ АТЕСТАЦІЮ

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ

1. Сутність поняття «проект». Основні характеристики проекту. Класифікація проектів.
2. Оточення проекту. Цінність проекту. Обмеження проекту.
3. Поняття «продукт» і «проект»: визначення і відмінності.
4. Процесна концепція управління проектом. Проектний та операційний процеси.
5. Планування управління змістом проекту. Основні групи процесів та їх характеристика.
6. Цілі і завдання проекту: визначення і відмінності. Дерево цілей проекту та основні правила його побудови. SMART-концепція.
7. Планування управління заінтересованими сторонами проекту. Етапи аналізу зацікавлених сторін.
8. Структурно-логічна матриця проекту.
9. Основні документи проекту.
10. Життєвий цикл проекту. Фази життєвого циклу проекту. Основні складові кожної фази.
11. WBS-структура проекту. Основні етапи розробки.
12. OBS-структура проекту. Відмінності від організаційної структури підприємства. Матриця відповідальності.
13. Ресурси проекту. Структуризація ресурсів проекту.
14. План проекту. Обов'язкові елементи плану проекту. Основна мета та рівні планування проекту.
15. Контроль проекту. Основні етапи контролю. Принципи побудови ефективної системи контролю.

Література

1. Бушуев С.Д. Компетентный взгляд на управление проектами (National Competence Baseline NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К. : ІРІДУМ, 2010. – 208 с.
2. Инновационные механизмы управления программами развития / Азаров Н.Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д. – «Саммит-Книга», 2011. – 528 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Project Management Institute. Пятое издание. – 2013. – 614 с.
4. Технологія управління соціальними проектами : [монографія] / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 351 с.
5. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / И.И. Мазур. – М. Изд-во «Омега-Л», 2014. – 960 с.
6. Управление проектами: фундаментальный курс: [учебник] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н.

Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

7. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

Тестові питання

1. *Проект – це:*
 - а) план довгострокових фінансових вкладень;
 - б) програма дій з використання фінансових ресурсів;
 - в) завдання з певними вихідними даними й плановими результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його розв'язання;
 - г) задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
2. *До головних ознак проекту не належить:*
 - а) рутинність операційного періоду;
 - б) обмеженість ресурсів;
 - в) складність;
 - г) неповторність.
3. *Визначення мети проекту не передбачає:*
 - а) визначення результатів діяльності на певний термін;
 - б) кількісної оцінки проекту;
 - в) доведення, що результати мають бути досягнуті;
 - г) визначення умов, за яких результати проекту можуть бути досягнуті.
4. *Управління проектом – це:*
 - а) мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту;
 - б) сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проекту з метою отримання прибутку;
 - в) процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети;
 - г) усі відповіді правильні.
5. *До стадій життєвого циклу управління проектом не належить:*
 - а) ініціація;
 - б) планування;
 - в) реалізація;
 - г) оцінка проекту.
6. *На стадії ініціації проекту здійснюється:*
 - а) планування та контроль;
 - б) управління ризиком;
 - в) управління командою проекту;
 - г) проектний аналіз за аспектами.

7. Основними критеріями прийняття проекту є:
- а) технічна та технологічна можливість його реалізації;
 - б) довгострокова життєздатність;
 - в) економічна ефективність;
 - г) усі відповіді правильні.
8. Структура проекту – це:
- а) спосіб управління проектом;
 - б) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;
 - в) сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різним ступенем деталізації;
 - г) правильна відповідь відсутня.
9. Який із наведених підходів не застосовується під час структуризації проекту:
- а) функціональний підхід;
 - б) лінійний підхід;
 - в) географічний підхід;
 - г) за відповідальністю.
10. WBS – це:
- а) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт із виконання проекту і подана у графічному вигляді;
 - б) сукупність декількох рівнів, кожний з яких формується в результаті синтезу робіт попереднього рівня;
 - в) комплекс взаємовідносин, що пов'язує виконавців проекту між собою;
 - г) правильна відповідь відсутня.
11. Які підходи використовуються під час застосування методу WBS:
- а) створення тільки WBS (структуризація в одному розрізі);
 - б) створення WBS і OBS (у розрізі – проект і організаційні підрозділи);
 - в) створення WBS і CBS (у розрізі – проект і витрати на його реалізацію);
 - г) правильні відповіді а) та б).
12. Яке з перерахованих завдань не належить до процесу структуризації проекту:
- а) розподіл відповідальності за елементами проекту й визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
 - б) точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
 - в) створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
 - г) всі відповіді правильні.
13. Матриця відповідальності – це:
- а) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями (використовується для контролю відповідності розподілу ролей за цілями проекту);
 - б) схема, що пов'язує ресурси з організаціями-постачальниками

(використовується для контролю за розподілом та використанням ресурсів проекту);

в) схема, що пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями та організаціями-постачальниками;

г) правильна відповідь відсутня.

14. *Організаційна структура управління проектом – це:*

а) сукупність взаємозалежних органів управління проектом, що перебувають на різних рівнях системи;

б) організація взаємодії та взаємовідносин учасників інвестиційного процесу;

в) система взаємозв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом;

г) усі відповіді правильні.

15. *Відповідно до функціональної структури управління проектами:*

а) керівництво здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій;

б) створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. Ці групи формують зі спеціалістів відповідних функціональних відділів;

в) створюється спеціальний підрозділ для вирішення конкретного завдання, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань;

г) правильна відповідь відсутня.

16. *Під час вирішення проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації чи зміною шляхів їх досягнення, найефективнішою формою управління є:*

а) матричне управління;

б) функціональне управління;

в) проектне управління;

г) дивізійне управління.

17. *Який з елементів не потрібно враховувати під час поєднання структур проекту:*

а) облік витрат;

б) описання робочих пакетів;

в) штатний розклад;

г) систему кодування.

18. *Календарне планування –це:*

а) складання й коригування термінів виконання комплексів робіт за роками та кварталами і визначення потреби у ресурсах для кожного етапу робіт;

б) складання й коригування робіт із деталізацією завдань на місяць, тиждень або добу;

в) складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з

яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами;

г) правильна відповідь відсутня.

19. Для аналізу економічних та фінансових можливостей проекту на стадії планування необхідно:

а) оцінити наявність ресурсів для всіх робіт;

б) оцінити вартість операцій залежно від тривалості їх виконання, і отриману інформацію використати для аналізу можливостей реалізації проекту;

в) розглянути альтернативні методи реалізації проекту;

г) правильні відповіді б) та в).

20. Сіткове планування – це:

а) одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів та довгострокових комплексів, проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує оптимізацію на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки;

б) планування, що передбачає доведення до підрозділів і безпосередніх виконавців тематики та номенклатури робіт із підготовки виробництва, проведення необхідних розрахунків з обсягу робіт, складання графіків виконання останніх;

в) вірна відповідь а) та б);

г) правильна відповідь відсутня.

21. Сіткова (мережева) модель – це:

а) інформаційно-динамічна модель, яка відображає взаємозв'язки між технічними елементами проекту;

б) будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій;

в) кінцеві результати попередніх робіт, що є моментом завершення планової дії;

г) безліч поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів.

21. Тривалість роботи проекту визначається як:

а) сума витрат часу на виконання кожного елемента проекту;

б) відношення трудомісткості робіт проекту до середньооблікової чисельності працюючих над проектом;

в) час, протягом якого доходи від реалізації повністю покрили витрати інвесторів проекту;

г) вірна відповідь відсутня.

22. Планування проекту – це:

а) процес, який передбачає складання бюджету проекту та внесення змін до нього відповідно до потреб для досягнення поставлених цілей проекту;

- б) процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних та технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту;
 - в) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - г) правильна відповідь відсутня.
23. *Процес розробки планів охоплює такі етапи проектного циклу:*
- а) створення концепції проекту;
 - б) вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту;
 - в) укладання контрактів;
 - г) всі відповіді правильні.
24. *Визначте фазу управління проектами, на якій складається бізнес-план та попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту:*
- а) доінвестиційній;
 - б) інвестиційній;
 - в) експлуатаційній;
 - г) виробничій.
25. *Визначте рівень управління проектами, на якому розробляються поточні та оперативні плани:*
- а) концептуальному;
 - б) стратегічному;
 - в) тактичному;
 - г) виробничому.
26. *За ступенем охоплення робіт плани поділяються на:*
- а) поточні та оперативні;
 - б) зведені і детальні;
 - в) короткострокові, середньострокові та довгострокові;
 - г) прості, мультиплани та мегаплани.
27. *До попереджувальних витрат, пов'язаних із забезпеченням якості, належать:*
- а) витрати на інспекційні перевірки, лабораторний та інспекційний контроль;
 - б) витрати на відбракування, ремонт;
 - в) витрати на забезпечення якості проекту, навчання персоналу;
 - г) витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь.
28. *Який із перерахованих елементів не належить до процесу управління якістю проектів:*
- а) основні положення, що передбачають узгодження інтересів замовника та команди проекту;
 - б) забезпечення якості;
 - в) контроль якості;

- г) стратегічне планування.
29. Основним положенням концепції системного управління якістю проектів є:
- а) кожен учасник проекту причетний (у межах своїх компетенцій) до якості проекту загалом;
 - б) комплексне управління якістю проекту;
 - в) відповідальність за стан якості проекту несе лабораторія підприємства;
 - г) проект є цілісною системою, якою необхідно управляти.
30. Який із перерахованих елементів не висвітлюється в програмі забезпечення якості проекту:
- а) організаційна структура, у межах якої буде реалізовуватися дана програма;
 - б) розрахунок прибутку від проекту за умов дотримання всіх стандартів якості;
 - в) перелік практичних заходів для досягнення необхідних показників якості;
 - г) повноваження осіб, які забезпечують організацію виконання визначених програмою заходів.
31. Найважливішою складовою контролю якості проекту є:
- а) контроль розробки проектної документації;
 - б) технічна інспекція;
 - в) контроль графіка постачання устаткування, конструкцій і матеріалів;
 - г) реєстрація заходів забезпечення якості.
32. Зміст проекту – це:
- а) сукупність цілей, робіт, учасників проекту;
 - б) перелік цілей, робіт і ресурсів проекту;
 - в) сукупність поставлених цілей і взаємозв'язків між ними;
 - г) предметна область, обмежена рамками оточення проекту.
33. Що з нижченаведеного не є видом організаційної структури управління проектом?:
- а) матрична;
 - б) функціональна;
 - в) стратегічна;
 - г) проектна.
34. Яка із груп процесів зазвичай потребує найбільше всього часу і ресурсів?:
- а) планування;
 - б) проектування;
 - в) інтеграція;
 - г) виконання.
35. Процеси управління проектами відрізняються від життєвого циклу проекту тим, що вони:
- а) однакові для кожного проекту;
 - б) не відносяться до методології управління проектами;

- в) відмінні для кожної галузі;
 - г) мають відношення до більшості проектів.
36. *В проектній організації члени команди проекту:*
- а) звітують кільком керівникам;
 - б) звітують функціональному керівнику;
 - в) не лояльні до проекту;
 - г) не мають постійного місця дислокації.
37. *Для того, щоб побудувати матрицю відповідальності по проекту необхідно з'єднати ієрархічну структуру робіт з:*
- а) деревом цілей;
 - б) структурою робіт проекту;
 - в) структурою затрат проекту;
 - г) організаційною структурою управління проектом.
38. *Під час реалізації процесів планування якості не використовується:*
- а) діаграма Ісакави;
 - б) діаграма Парето;
 - в) гістограма Мюллера;
 - г) карти Шухарта.
39. *Найпростішим елементом ієрархічної структури робіт є:*
- а) комплекс робіт;
 - б) операція;
 - в) пакет робіт;
 - г) задача.
40. *Усі пункти, наведені нижче, є характеристиками проекту, окрім:*
- а) тимчасовість;
 - б) визначеність початку і кінця;
 - в) взаємопов'язаність видів діяльності;
 - г) повторення кожного місяця.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Сутність поняття «організація». Закони організації. Закони функціонування (статичні) організації та закони розвитку (динамічні) організації.
2. Принципи організації. Етапи розвитку організації. Збереження рівноваги організації та її цілісності.
3. Організаційні теорії. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.
4. Організація як система. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід.
5. Будова систем. Класифікація систем. Аспекти організаційного порядку.
6. Типологія організацій. Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи.

7. Загальні риси соціальної організації. Організаційна діяльність. Методи управління.
8. Самоорганізація. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації.
9. Організаційне проектування. Культура організації.
10. Цілі спільної діяльності, суб'єкт та об'єкт управління, управлінські відносини. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми. Рівні та сфери менеджменту.
11. Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди. Закони організації, організаційні процеси. Організація як відкрита система. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації, етапи життєвого циклу.
12. Принципи та функції менеджменту. Функція планування. Місія та цілі дерево цілей. Процес стратегічного планування.
13. Мотивація та її основні компоненти. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
14. Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.
15. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Делегування діяльності. Побудова організації, організаційне проектування.
16. Елементи організаційних структур, макро- і мікроструктури. Класифікація організаційних структур управління. Принципи та процес побудови структур управління.
17. Технологія менеджменту. Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
18. Сутність і складові процесу управління. Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості. Етапи процесу вироблення рішень, фактори, що впливають на процес.
19. Методи та моделі приймання рішень. Ризик. Інформаційне забезпечення управління. Види комунікацій, організація комунікаційного процесу.
20. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Стилi управління. Адаптивне керівництво
21. Конфліктні ситуації: різновиди та причини виникнення. Модель і стадії розвитку конфлікту. Управлінський вплив на конфлікт.
22. Природа організаційних змін, різновиди нововведень. Управління змінами, подолання опору. Організаційний розвиток. Природа стресу та управління ним.
23. Модель сучасного менеджера, його самовдосконалення. Ролі менеджера в організації. Соціальна відповідальність у менеджменті. Етика бізнесу. Культура організації. Ефективність управління

Література

1. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
2. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : Підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2008. – 496 с.
3. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
4. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: Навчальний посібник. / Г.Л. Монастирський. К.: Знання, 2008. – 319 с.
6. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
7. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.
8. Рудінська, О.В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : Навчальний посібник / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 335 с.
9. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Й.С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. – 456 с.

Тестові питання

1. *Які ознаки притаманні організації як системі:*
 - а) Системність
 - б) Цілісність
 - в) Єдність
 - г) Упорядкованість
 - д) Подільність
2. *За допомогою саме цих зв'язків формуються відносини, визначені для даної системи (наприклад, соціально-економічні): відносини управління, підпорядкованості, соціальні відносини тощо:*
 - а) Синергетичні зв'язки
 - б) Функціонально необхідні зв'язки
 - в) Вертикальні зв'язки
 - г) Надлишкові зв'язки
3. *Цей закон організації полягає в тому, що сума властивостей (потенціалів, енергії, якостей) організованого цілого перевищує «арифметичну» суму властивостей кожного з окремих елементів. При цьому під властивістю елемента розуміється склад параметрів, що характеризують його, їхня взаємозалежність, зміни в часі:*
 - а) Закон синергії
 - б) Закон єдності аналізу та синтезу
 - в) Закон пропорційності
 - г) Закон композиції
 - л) Закон самозбереження

- ж) Закон організованості-інформованості
 - з) Закон онтогенезу
4. Цей закон організації визначає, що кожна організація проходить у своєму розвитку такі фази життєвого циклу: становлення — розквіт — згасання:
- а) Закон синергії
 - б) Закон єдності аналізу та синтезу
 - в) Закон пропорційності
 - г) Закон композиції
 - л) Закон самозбереження
 - ж) Закон організованості-інформованості
 - з) Закон онтогенезу
5. Теорії формування організацій поділяються на такі 2 групи:
- а) Процесуальні та системні
 - б) Універсальні та ситуаційні
 - в) Системні та універсальні
6. Теорія та методи комплексного оздоровлення корпорацій, управлінського ренесансу з охопленням та реконструкцією всіх без виключення елементів, в тому числі систем людських мотивацій та стимулів – це:
- а) Концепція внутрішніх ринків
 - б) Реінжиніринг
 - в) Теорія альянсів
7. Вкажіть моделі організаційного розвитку:
- а) Модель Айдізеса;
 - б) Модель Грейнера;
 - в) Модель Блейка і Моутон;
 - г) Модель Данко.
 - д) Модель БКГ.
8. Вкажіть, як називається фаза розвитку підприємства, відзначена знаком питання:
- а) Управління бізнес-ідеєю (створення і творчість);
 - б) Управління функціями (формалізація і побудова структур);
 - в) Управління процесами (делегування і диверсифікація);
 - г) Управління мережами (координація);
 - д) Управління знаннями (синергія і співпраця).
9. Вказати, які шляхи розвитку організації можливі після етапу „зародження”:
- а) Афера;
 - б) Дитяча смертність;
 - в) Пастка для керівника;
 - г) Невдале підприємництво;
 - д) Передчасна старість.
10. Рівень автоматизації робочих місць управлінців характеризує _____ ефективність:

- а) Економічну ефективність
- б) Організаційну ефективність
- в) Соціальну ефективність
- г) Виробничу ефективність

11. Вкажіть, як називається криза розвитку підприємства, відзначена знаком питання:

- а) Криза компетенції
- б) Криза координації
- в) Криза контролю
- г) Криза бюрократії
- д) Криза синергії.

12. Як називається перший етап циклу розвитку бізнесу по Л. Данко:

- а) Творець
- б) Дурень
- в) Переможець
- г) Грабіжник
- д) Ренесанс творця

13. Оцінка рівня розробки нормативного матеріалу характеризує _____ ефективність:

- а) Економічну ефективність
- б) Організаційну ефективність
- в) Соціальну ефективність
- г) Виробничу ефективність

14. Вказати, які шляхи розвитку організації можливі після етапу „розквіт”:

- а) Афера
- б) Дитяча смертність
- в) Стабільність
- г) Невдале підприємництво
- д) Передчасна старість.

15. Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем:

- а) Керованої і керуючої
- б) Об'єкта управління та суб'єкт управління.
- в) Все вищенаведене.

16. Структура – це загальний, відносно стійкий, що змінюється в часі і просторі, спосіб організації внутрішніх зв'язків і відносин системи:

- а) Так
- б) Ні

17. Чи можна будь-яку досліджувану систему розглядати як елемент системи більш високого порядку:

- а) Так
- б) Ні

18. Цей закон організації полягає в тому, що процеси поділу, спеціалізації, диференціації, з одного боку, доповнюються протилежними процесами — з'єднання, універсалізації, інтеграції — з другого:

- а) Закон синергії
- б) Закон єдності аналізу та синтезу
- в) Закон пропорційності
- г) Закон композиції
- л) Закон самозбереження
- ж) Закон організованості-інформованості
- з) Закон онтогенезу

19. Цей закон організації свідчить, що в системі не може бути більше порядку, ніж інформації:

- а) Закон синергії
- б) Закон єдності аналізу та синтезу
- в) Закон пропорційності
- г) Закон композиції
- л) Закон самозбереження
- ж) Закон організованості-інформованості
- з) Закон онтогенезу

20. Ці теорії стверджують, що існує єдиний раціональний спосіб побудови організації:

- а) Універсальні
- б) Ситуаційні
- в) Процесуальні

21. Теорія альянсів – це теорія та методи комплексного оздоровлення корпорацій, управлінського ренесансу з охопленням та реконструкцією всіх без виключення елементів, в тому числі систем людських мотивацій та стимулів:

- а) Так
- б) Ні

22. Вказати, які шляхи розвитку організації можливі після етапу „дитинство”:

- а) Афера;
- б) Дитяча смертність;
- в) Пастка для керівника;
- г) Невдале підприємництво;
- д) Передчасна старість.

23. Рівень централізації функцій управління характеризує _____ ефективність:

- а) Економічну ефективність
- б) Організаційну ефективність
- в) Соціальну ефективність
- г) Виробничу ефективність

24. Вказати, які шляхи розвитку організації можливі після етапу „зрілість”:

- а) Афера
- б) Дитяча смертність

- в) Пастка для керівника
 - г) Невдале підприємництво
 - д) Передчасна старість
25. *Як називається третій етап циклу розвитку бізнесу по Л. Данко:*
- а) Теорія
 - б) Дурень
 - в) Переможець
 - г) Грабіжник
 - д) Ренесанс творця
26. *Рівень стабільності кадрів характеризує _____ ефективність:*
- а) Економічну ефективність
 - б) Організаційну ефективність
 - в) Соціальну ефективність
 - г) Виробничу ефективність
27. *Узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців відноситься до функцій:*
- а) Об'єкта управління.
 - б) Суб'єкта управління.
28. *На підставі чого формуються цілі і стратегії компанії:*
- а) Програми розвитку
 - б) Бізнес-плану
 - в) Місії
29. *Вказати, які шляхи розвитку організації можливі після етапу „давай-давай”:*
- а) Афера
 - б) Дитяча смертність
 - в) Пастка для керівника
 - г) Невдале підприємництво
 - д) Передчасна старість
30. *Оцінка перспектив розвитку соціальних інституцій характеризує _____ ефективність:*
- а) Економічну ефективність
 - б) Організаційну ефективність
 - в) Соціальну ефективність
 - г) Виробничу ефективність
31. *Рівень технічної озброєності управлінців характеризує _____ ефективність:*
- а) Економічну ефективність
 - б) Організаційну ефективність
 - в) Соціальну ефективність
 - г) Виробничу ефективність.

32. При спільних діях деяких частин елементів системи ці зв'язки забезпечують збільшення загального ефекту цих дій до величини, що перевищує суму ефектів від тих частин, що діють незалежно:

- а) Функціонально необхідні зв'язки
- б) Вертикальні зв'язки
- в) Синергетичні зв'язки
- г) Надлишкові зв'язки

33. Система – це кінцева сукупність елементів і відносин між цими ж елементами:

- а) Так
- б) Ні

34. Концепція внутрішніх ринків корпорацій характеризується перенесенням закономірностей та принципів ринкового господарювання на внутрішню діяльність корпорацій:

- а) Так
- б) Ні

35. _____ закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут і ін.), а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль у області маркетингу, фінансів, управління персоналом і ін.)

- а) Організаційна структура
- б) Матриця функціональної відповідальності
- в) Штатний розклад

36. «Компанії об'єднуються для того щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які не можуть бути реалізовані окремо взятими організаціями», – це твердження властиве:

- а) Концепції внутрішніх ринків
- б) Реінжинірингу
- в) Теорії альянсів

37. Розробка на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин відноситься до функцій:

- а) Об'єкта управління
- б) Суб'єкта управління

38. Рівень автоматизації робочих місць управлінців характеризує _____ ефективність:

- а) Економічну ефективність
- б) Організаційну ефективність
- в) Соціальну ефективність
- г) Виробничу ефективність.

39. Модель «Лідерство, як повсякденний конструкт» належить таким вченим:

- а) Р. Лорд, Дж. Філліпс, Дж. Фотіс, Г. Аллігеа, К. Де Вадер
- б) Б. Калдер

- в) Дж. Пфедфер
- г) С. Грін і Т. Мітчелл
- д) Дж. Воффорд і Т. Шринівазан

40. Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків:

- а) Вертикальні, горизонтальні та перехресні зв'язки
- б) Функціонально необхідні, синергетичні та надлишкові зв'язки
- в) Горизонтальні, функціонально необхідні та синергетичні зв'язки

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ВИБІРКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ДЕРЖАВНУ АТЕСТАЦІЮ

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ І БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1. Поняття інвестиційного проекту, його зміст та форми, основні етапи розробки та реалізації.
2. Бізнес-план: поняття, призначення, види і структура бізнес-плану.
3. Інвестиційні ресурси: поняття, їх класифікація, джерела формування та методи розрахунку загального обсягу інвестиційних проектів.
4. Сутність поняття «дисконтування». Класифікація норм дисконту, розрахункова формула та методи обґрунтування.
5. Поняття ефективності інвестиційних проектів, види ефективності.
6. Форми і методи фінансування інвестиційних проектів і програм.
7. Бюджет капіталовкладень: поняття, етапи процесу бюджетування та оптимізація бюджету капіталовкладень.

Література

1. Боярко І. М. Інвестиційний аналіз: навч. посібник / І. М. Боярко, Л. Л. Грищенко. – К. : КНЕУ, 2011. – 316 с.
2. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
3. Основы бизнес-анализа : учебное пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М. : КНОРУС, 2016. – 272 с.
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Project Management Institute. Пятое издание. – 2013. – 614 с.
5. Технологія управління соціальними проектами : [монографія] / Т.М. Безверхнюк, А.О. Левицький, К.В. Пеклун, І.В. Руда, І.А. Сенча, Т.В. Сивак. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 351 с.
6. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / И.И. Мазур. – М. Изд-во «Омега-Л», 2014. – 960 с.

7. Управление проектами: фундаментальный курс: [учебник] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

Тестові питання

1. *Інвестиції – це...*

а) всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект;

б) довгострокові вкладення капіталу у реальний сектор економіки;

в) придбання цілісних майнових комплексів.

2. *За об'єктом вкладення інвестиції поділяють на:*

а) валові та чисті;

б) реальні та фінансові;

в) приватні, колективні, державні;

г) вірної відповіді немає.

3. *Основними методами розрахунку обсягу інвестиційних ресурсів є:*

а) метод питомої капіталоємності, метод аналогів, балансовий метод;

б) метод капіталізації, метод оптимізації, метод аналогів;

в) метод аналогів, метод питомої капіталоємності;

г) вірної відповіді немає.

4. *Об'єктами інвестування є:*

а) матеріальні активи;

б) цінні папери та похідні фондові активи;

в) наукова-технічна продукція;

г) всі відповіді вірні.

5. *Визначте, яке з тверджень є вірним:*

а) Інвестори – це суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування;

б) Інвестори – це об'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування;

в) Інвестори – це суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування;

г) Інвестори – це суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

6. *Вартість інвестиційного ресурсу для суб'єкта господарювання –це:*

а) витрати на залучення та обслуговування ресурсу.

б) доходи від здійснення інвестицій;

- в) норма прибутковості на даний інвестиційний ресурс;
 г) сума чистого прибутку отриманого підприємством.
7. *Інвестиційні ресурси можливі у таких формах:*
 а) фінансові та матеріальні;
 б) грошові;
 в) матеріальні та нематеріальні;
 г) трудові, матеріальні, нематеріальні, фінансові.
8. *Інвестиційний ринок – це:*
 а) фондова біржа;
 б) сукупність відносин, що виникають між продавцями та споживачами інвестиційних товарів;
 в) сукупність відносин, що виникають між продавцями та споживачами цінних паперів;
 г) фінансовий ринок.
9. *Кон'юнктура інвестиційного ринку включає такі стадії:*
 а) спад, підйом, бум;
 б) підйом, бум, послаблення, спад;
 в) спад, підйом;
 г) вірної відповіді немає.
10. *Інвестиційна вартість – це:*
 а) конкретна вартість об'єкту, що оцінюється, для конкретного інвестора, виходячи з його особистих цілей інвестування;
 б) вартість активів за мінусом зносу, а також сум короткострокових та довгострокових зобов'язань;
 в) чиста сума, що може бути виручена під час ліквідації об'єкта;
 г) балансова вартість з урахуванням переоцінки активів на дату оцінки вартості.
11. *Майбутня вартість інвестованих коштів розраховується як:*
 а) $FV_n = PV(1 + r)^n$;
 б) $PV_\infty = \frac{A}{r}$;
 в) $PV = \frac{FV}{(1+r)^n}$;
 г) $EAR = [1 + \frac{ARP}{n}]^n - 1$.
12. *Чим техніко-економічне обґрунтування відрізняється від бізнес-плану інвестиційного проекту?*
 а) обсягом виконаного дослідження ринку;
 б) кількістю розрахованих показників ефективності проекту;
 в) відсутністю маркетингової стратегії;
 г) відсутністю аналізу ризиків;
13. *За формою власності інвестиційні проекти поділяють на:*
 а) державні, колективні, приватні;
 б) монопроект, мультипроект, мегапроект;
 в) ординарний, неординарний;
 г) незалежний, альтернативний, компліментарний, проект заміщення.

14. *Бізнес-план – це...*

- а) визначений перелік документів і рекомендацій, необхідних для реалізації інвестиційної пропозиції;
- б) стандартний документ, у якому детально обґрунтовується концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характерні риси;
- в) сукупність різних видів діяльності, спрямованих на реалізацію інвестиційної стратегії;
- г) документ, що пов'язаний з реалізацією повного циклу інвестицій.

15. *Інвестиційна фаза передбачає:*

- а) продаж за залишковою вартістю обладнання;
- б) техніко-економічне обґрунтування проекту;
- в) закупку та встановлення обладнання;
- г) пошук потенційних інвесторів.

16. *Методики розробки бізнес-планів поділяють на:*

- а) стандартні, специфічні;
- б) державні, міжнародні, корпоративні;
- в) загальні, індивідуальні;
- г) правильної відповіді немає.

17. *У передінвестиційні фазі відбувається:*

- а) закупівля та введення в дію основного обладнання;
- б) створення постійних активів підприємства;
- в) вибір постачальників сировини та обладнання;
- г) розробка бізнес-плану інвестиційного проекту.

18. *Основна мета інвестиційного проекту?*

- а) максимізація обсягу продукції, що випускається;
- б) мінімізація витрат на споживання ресурсів;
- в) технічна ефективність проекту, що забезпечує вихід на ринок з якісною (конкурентоспроможною) продукцією;
- г) максимізація прибутку.

19. *Дисконтування – це...*

- а) процес розрахунку майбутньої вартості коштів, інвестованих сьогодні;
- б) зворотній розрахунок цінності грошей, тобто визначення того, скільки треба було б інвестувати сьогодні, щоб отримати деяку суму в майбутньому;
- в) фінансова операція, що передбачає щорічний внесок грошових коштів заради накопичення певної суми в майбутньому;
- г) приведення майбутньої вартості коштів до теперішнього періоду.

20. *Норми дисконту класифікують на:*

- а) соціальну;
- б) учасника проекту;
- в) бюджетну;
- г) комерційну)
- д) усі відповіді вірні.

21. *Внутрішня норма дохідності – це:*

- а) ставка дохідності розрахована не по компанії загалом, а лише по окремому виду її діяльності;
- б) величина обернена до чистої теперішньої вартості;
- в) ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість дорівнює нулю;
- г) коефіцієнт, який дає змогу врахувати амортизацію при визначенні процентної ставки, за якою буде фінансуватися інвестиційний проект.

22. *Ефективність проекту базується на співвідношенні:*

- а) доходів і витрат;
- б) ефектів і витрат;
- в) тривалості і витрат;
- г) ефектів і тривалості проекту.

23. *Визначте, яке з тверджень є хибним:*

- а) якщо $PI > 1$, то $NPV > 0$;
- б) якщо $PI < 0$, то $IRR < 1$;
- в) якщо $NPV < 0$, то $PI < 1$;
- г) жодне визначення не хибне.

24. *Метод кумулятивного розрахунку норми дисконту передбачає включення:*

- а) норми дохідності, рівня інфляції, рівня очікуваного ризику;
- б) норми дохідності, норми амортизації, рівня інфляції;
- в) норми дохідності, рівня інфляції, кредитної ставки;
- г) кредитної ставки, норми амортизації, норми прибутку на капітал.

25. *Для очікуваної ефективності інвестиційних проектів в сучасній практиці фінансового менеджменту використовуються наступні основні показники:*

- а) чистий приведений дохід;
- б) індекс дохідності;
- в) період окупності;
- г) всі відповіді вірні.

26. *Норма дисконту – це:*

- а) очікувана норма прибутковості інвестора;
- б) рівень ризику інвестицій;
- в) очікуваний рівень витрат інвестора;
- г) немає правильної відповіді.

27. *Комерційна ефективність проекту включає:*

- а) соціальні наслідки реалізації проекту;
- б) фінансові наслідки реалізації проекту;
- в) суспільну значущість проекту;
- г) соціально-економічну ефективність проекту.

28. *Індекс дохідності завжди більший 1, якщо:*

- а) чиста приведена вартість дорівнює 0;
- б) чиста приведена вартість дорівнює більше 0;
- в) чиста приведена вартість менше 0;

г) чиста приведена вартість дорівнює 1.

29. Комерційна оцінка проекту, що реалізується за власні кошти передбачає розрахунок:

- а) грошового потоку від інвестиційної діяльності;
- б) грошового потоку від фінансової діяльності;
- в) грошового потоку від операційної діяльності;
- г) відповіді а) та в);
- д) відповіді а) та б).

30. Як розраховується термін окупності інвестиційного проекту?

- а) на основі зіставлення інвестиційних вкладень та інших витрат пов'язаних з реалізацією проекту;
- б) ділення витрат на ефект;
- в) порівнянням чистої приведеної вартості і інвестицій;
- г) правильної відповіді немає.

31. Визначте, яке з наведених нижче тверджень є правильним:

- а) індекс прибутковості враховує вартість грошей у часі, але не дає можливості порівняти різні проекти;
- б) індекс прибутковості не враховує вартість грошей у часі, але дає можливість порівняти грошові потоки;
- в) індекс прибутковості враховує вартість грошей у часі і дає можливість порівнювати проекти;
- г) усі твердження є неправильними.

32. Що таке ануїтет?

- а) послідовність грошових потоків, що оцінюється за часом здійснюється., послідовно через проміжки часу і в однакових розмірах;
- б) сума майбутніх грошових надходжень, приведених з урахуванням визначеної процентної ставки на поточний період;
- в) сума інвестованих на поточний момент коштів, в яку вони перетворюються через певний час, з урахуванням встановленої процентної ставки;
- г) сума коштів, що розраховується на основі відсотку інфляції.

33. Амортизаційні відрахування...

- а) відносять до залучених джерел фінансування;
- б) відносять до запозичених джерел фінансування;
- в) відносять до власних джерел фінансування;
- г) не є джерелом фінансування інвестицій.

34. У випадку суперечливих показників ефективності інвестиційних проектів за основу необхідно взяти показник:

- а) DPI;
- б) NPV;
- в) IRR;
- г) DPP.

35. Чистий приведений дохід – це

а) різниця між приведеної до теперішньої вартості сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного об'єкта і сумою інвестованих у його реалізацію коштів.

б) сума інвестиційних коштів, які спрямовуються на реалізацію інвестиційного проекту приведена до теперішньої вартості;

в) різниця між сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного об'єкта і сумою інвестованих у його реалізацію коштів.

г) сума доходів отриманих від реалізації проекту, приведених до теперішньої вартості.

36. Чиста приведена вартість позначається як:

а) NUS;

б) NRR;

в) NPV;

г) E-NPV.

37. Критерієм для визначеного оптимального строку експлуатації інвестиційного об'єкту є:

а) E-NPV;

б) NPV;

в) K-NPV;

г) $(1 + r)^n NPV$.

38. До джерел фінансування проектів відносять:

а) самофінансування;

б) кредитування;

в) акціонування;

г) компаундування ;

д) дисконтування;

е) всі відповіді вірні;

є) вірні відповіді а), б), в).

39. До залучених джерел фінансування відносять:

а) емісію акцій;

б) безкоштовно надані внески сторонніх осіб у статутний капітал;

в) безповоротне цільове державне фінансування;

г) всі відповіді вірні.

40. Метод розрахунку внутрішньої норми прибутковості (IRR):

а) внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій (за своєю природою близький до банківської річної ставки прибутковості);

б) метод, що дозволяє знайти граничне значення коефіцієнта дисконтування, тобто коефіцієнта дисконтування, при якому $NPV=0$ (так званий перевірочний дисконт).

в) метод при якому IRR порівнюють з рівнем окупності вкладень, який вибирається в якості стандартного.

1. Понятійний апарат бізнес-аналізу
2. Моделі і методи бізнес-аналізу
3. Понятійний апарат маркетингу і комерційного аналізу
4. Моделі і методи маркетингу
5. Понятійний апарат фінансового аналізу
6. Моделі і методи фінансового аналізу

Література:

1. Гасман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гасман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 415 с.
2. Комерційний аналіз і маркетинг проектів: Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни / Укладач: В.М. Вишневська – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. – 30 с.
3. Косоруков О. А. Методы количественного анализа в бизнесе / О. А. Косоруков. – М.: Институт экономики и финансов «Синергия», 2006. – 487 с. – (Серия учебников для программы МВА).
4. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.
5. Маховикова Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 464 с.
6. Методологія бізнес-аналізу: Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач: М. Г. Левін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 60 с.
6. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М.: КНОРУС, 2016. – 272 с.
8. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
9. Паклин Н. Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учебное пособие. 2-е изд. / Н. Б. Паклин, В. И. Орешков. – СПб.: Питер, 2013. – 704 с.
10. Переверзев М. П. Предпринимательство и бизнес: учебник / М. П. Переверзев, А. М. Лунёва; под ред. М. П. Переверзева. – М.: Инфра-М, 2010. – 176 с.
11. Прикладний системний аналіз: Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач: М. Г. Левін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. – 72 с.
12. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0 / Под ред. А. А. Белайчука, В. Г. Елифёрова; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 480 с.
13. Теорія фірм та оцінка бізнесу: Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач: І. В. Руда. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. – 40 с.

14. Фінансовий аналіз і контролінг : Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання / Укладач : Н. О. Лоханова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 64 с.

15. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; Пер. с англ. Д.П. Конькова. – М.: БИНОМ, 2012. – 541 с.

16. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учебное пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.

17. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2008. – 271 с.

18. A Guide to Business Analysis Body of Knowledge (BABoK 3.0) [Електронний ресурс]. – International Institute of Business Analysis (ІІВА). – Режим доступу: <http://www.theiiba.org>.

Тестові питання

1. Бізнес виник, коли в рамках мануфактур, об'єднання в загальних майстернях ремісників однієї і тієї ж спеціальності призвело до _____.

2. Вкажіть, що не є основою формування ринкової економіки:

- а) суспільний поділ праці;
- б) наявність надлишків продукції;
- в) економічна відособленість і самостійність виробників;
- г) необхідність обміну результатами праці.

3. Вкажіть, що не є основною ознакою ринку:

- а) нерегульована пропозиція;
- б) нерегульований попит;
- в) нерегульовані відносини між продавцем і покупцем;
- г) нерегульована ціна.

4. Все, що здатне задовольняти повсякденні життєві потреби, приносити користь, робити приємність, відповідати інтересам, цілям, прагненням людей, називається _____.

5. Вкажіть, що є ознакою класифікації благ:

- а) природні блага;
- б) економічні блага;
- в) вільні;
- г) невільні.

6. Вкажіть, що не є ознакою класифікації економічних благ:

- а) матеріальні блага
- б) чисто суспільні блага;
- в) чисто приватні блага;

г) прями блага.

7. *Вкажіть, що не є властивістю чисто суспільних благ:*

- а) невивірковість;
- б) вигода для бізнесу;
- в) відсутність конкуренції між їхніми споживачами;
- г) невиключність.

8. *Вкажіть, що не є властивістю чисто приватних благ:*

- а) вивірковість;
- б) винятковість;
- в) відсутність конкуренції між їх споживачами;
- г) вигода для бізнесу.

9. *Здатність товару задовольняти конкретну потребу відповідного сегмента ринку – це його _____.*

10. *Вкажіть, як ВАВоК 3.0 визначає поняття «бізнес-аналіз»:*

а) практична діяльність з виявлення ділових потреб і знаходження рішень ділових проблем;

б) практика сприятливих змін в контексті підприємства шляхом визначення потреб і рекомендації рішень, які забезпечують цінність для зацікавлених сторін;

в) процес перетворення даних, що надходять в інформацію з метою збільшення конкурентоспроможності підприємства та його загальної ефективності

г) сукупність процесів, інструментів і технологій, необхідних для перетворення даних в інформацію, а інформацію – в знання і плани, що забезпечують ефективне ведення бізнесу.

11. *Вкажіть, як ВАВоК 3.0 визначає поняття «бізнес-аналітик»:*

а) експерт, якого залучають для посередництва в комерційних відносинах, покладаючи на нього завдання збору і обробки інформації про поточний стан ринку, ефективності продажів або нюансах потенційної угоди;

б) фахівець, який використовує методи бізнес-аналізу для аналітики потреб діяльності організацій з метою визначення проблем бізнесу і пропозиції їх вирішення;

в) будь-яка людина, яка виконує бізнес-аналіз, незалежно від найменування посади чи організаційної ролі;

г) посередник між зацікавленими особами для збору, аналізу, комунікування і перевірки вимог щодо зміни бізнес-процесів, регламентів і інформаційних систем.

12. *Вкажіть послідовність основних стадій створення бізнес-моделі по Олександрі Остервальду:*

розуміння – ;
 дизайн – ;
 мобілізація – ;
 управління – ;
 застосування – .

13. Пронумеруйте блоки моделі Canvas

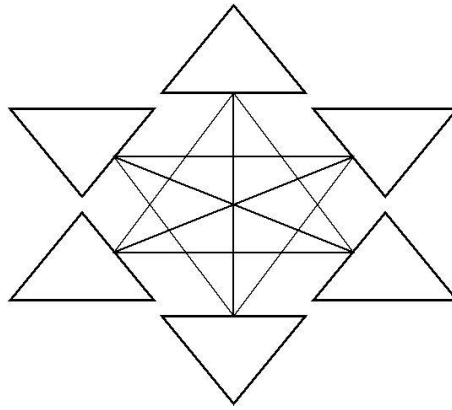
Ключові партнери	Ключові процеси	Ключові цінності	Взаємини зі споживачами	Ключові споживачі
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Структура доходів	

14. Проставте буквені позначення найменувань блоків моделі Canvas

8	7	2	4	1
	6		3	
9			5	

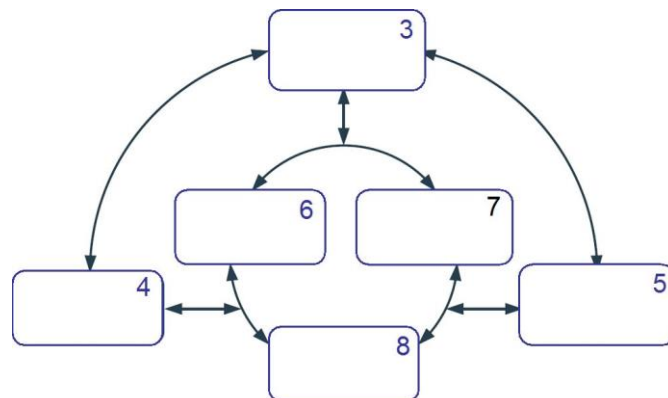
- а) ключові партнери;
- б) канали збуту;
- в) ключові процеси;
- г) канали збуту;
- д) ключові цінності
- е) ключові ресурси;
- ж) структура доходів
- и) ключові споживачі
- к) структура витрат

15. Проставте буквені позначення найменувань компонентів центральної концептуальної моделі бізнес-аналізу (BACCM) BAVoK 3



- а) потреби;
- б) зміни
- в) рішення
- г) контекст
- д) цінності
- е) стейкхолдери

16. Проставите буквені позначення найменувань галузей знань ВАВоК 3 (на рисунку вказані номери відповідних глав)



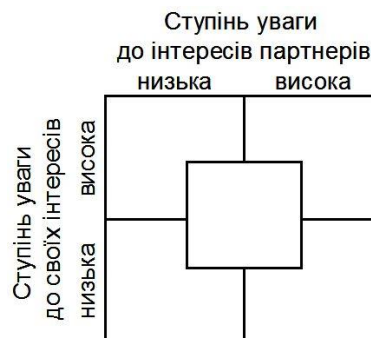
- а) Аналіз вимог і опис дизайну
- в) Оцінка рішення
- г) Планування і моніторинг бізнес-аналізу
- д) Виявлення вимог і взаємодія
- е) Стратегічний аналіз
- ж) Управління життєвим циклом вимог

17. Проставите буквені позначення найменувань дій відповідно до моделі (матриці) Менделоу



- а) задовольняти вимоги;
- в) відстежувати;
- б) інформувати
- г) уважно управляти

18. Проставте буквені позначення найменувань результатів в моделі (матриці) конфлікту

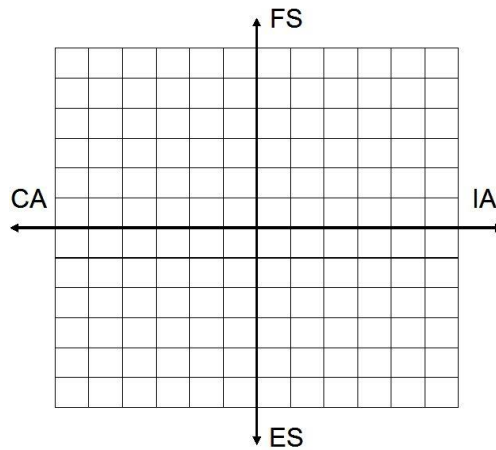


- а) співпраця: «виграв – виграв»
- б) компроміс: «не виграв – не виграв»
- в) ухилення: «програв – програв»
- г) примус: «виграв – програв»
- д) пристосування: «програв – виграв»

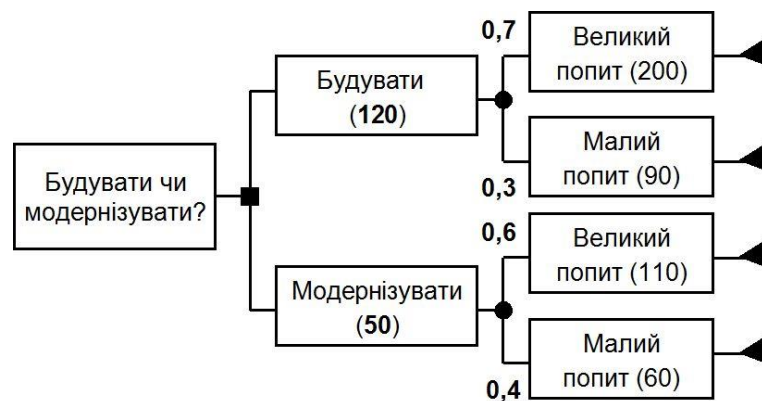
19. В результаті виконання необхідних кроків SPACЕ-аналізу отримані наступні числові значення:

група FS = +4; група IA = +5; група CA = -3; група ES = -1.

Знайдіть координати точки для формування вектору стратегічного стану підприємства і нанесіть цю точку на площину:



20. Прийміть рішення, використовуючи дані про витрати, можливі доходи і ймовірності їх отримання: _____



21. Стратегія проникнення і покриття витрат є характерною для стадій життєвого циклу товару:

- а) стадій впровадження і зростання;
- б) зрілості;
- в) насиченості;
- г) спаду.

22. Спеціалізація діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів є стратегією:

- а) цінового лідерства (низьких витрат);
- б) диференціації;
- в) концентрації.

23. Матриця Ансоффа використовується для розробки стратегії фірми щодо

- а) товару;
- б) ціни;
- в) ринку;
- г) конкурентів;
- д) товару / ринку.

24. *Стратегії розподілу, просування, товарна і цінова є:*

- а) базові стратегії розвитку;
- б) маркетингові конкурентні стратегії;
- в) функціональні маркетингові стратегії.

25. *Комплекс маркетингу-мікс включає в себе:*

- а) управління підприємством;
- б) сукупність інструментів (товар, ціна, збут, просування);
- в) вибір умов реалізації товару;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильної відповіді немає.

26. *Реклама – це елемент:*

- а) стратегії просування;
- б) товарної стратегії;
- в) збутової стратегії;
- г) цінової стратегії.

27. *Несприятливі демографічні зміни відносяться до характеристики SWOT, яка має назву:*

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

28. *Низький рівень конкурентної боротьби відноситься до характеристики SWOT, яка має назву:*

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

29. *Низька кваліфікація персоналу відноситься до характеристики SWOT, яка має назву:*

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

30. *Зростання продажів продуктів-замінників у конкурентів належить до характеристики SWOT, яка має назву:*

- а) сильні сторони;
- б) слабкі сторони;
- в) загрози;
- г) можливості.

31. *Аналіз беззбитковості діяльності дозволяє:*

- а) оцінити розмір витрат, які несе компанія при беззбитковій діяльності;
- б) визначити обсяг діяльності, при якому доходи повністю покривають витрати;
- в) визначити обсяг маржинального доходу компанії;
- г) оцінити можливість досягнення прибуткової діяльності.

32. *Який із показників фінансового аналізу дозволяє оцінити, яка частина короткострокових зобов'язань (боргів) підприємства може бути погашена негайно:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт загальної ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) маржа безпеки.

33. *Визначте, при якому обсязі діяльності компанія може отримати прибуток у розмірі 10 000 грн., якщо постійні витрати складають 20 000 грн., ціна продажу товару 150 грн., змінні витрати – 130 грн., крім того, компанія планує збільшити витрати на рекламу на суму 4 000 грн.:*

- а) 1 700 од.
- б) 1 500 од.
- в) 1 200 од.
- г) 1 000 од.

34. *Якою буде точка беззбитковості компанії в грошовому вимірі, якщо:*

<i>ціна реалізації одиниці продукції</i>	<i>300 грн.</i>
<i>перемінні витрати на одиницю</i>	<i>150 грн</i>
<i>постійні витрати</i>	<i>42 900 грн.</i>

- а) 286 грн.
- б) 72 300 грн.
- в) 85 800 грн.
- г) 43 050 грн.

35. *Рентабельність реалізації продукції визначають за даними:*

- а) балансу (форма № 1);
- б) звіту про фінансові результати (форма № 2);
- в) звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
- г) звіту про власний капітал (форма № 4).

36. *Компанія використовує метод обліку змінних витрат. Витрати в розрахунку на одиницю продукту складають: основні матеріали – 4,4 грн.; прямі витрати на оплату праці – 1,6 грн., змінні витрати на технологічну електроенергію – 2,3 грн., витрати на оренду виробничого обладнання – 1,9*

грн., витрати на пакування продукції – 3,1 грн., витрати на рекламу – 1,1 грн. Передбачаючи, що продано 10 200 од. продукції по 25 грн. за одиницю, визначте маржинальний дохід:

- а) 108 120 грн.
- б) 138 720 грн.
- в) 150 960 грн.
- г) 170 340 грн.

37. Які показники застосовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства:

- а) показник рентабельності продукції;
- б) коефіцієнт автономії;
- в) коефіцієнт маржинального доходу;
- г) операційний важіль.

38. Як аналізується рух коштів на підставі Звіту про рух грошових коштів компанії:

- а) за структурою грошових потоків від операційної діяльності;
- б) за структурою грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- в) за джерелами надходження грошових коштів;
- г) за напрямками вибуття грошових коштів.

39. Чиста рентабельність продукції обчислюється як відношення:

- а) чистого прибутку до середньорічної вартості активів компанії;
- б) маржинального доходу до суми чистого доходу від реалізації;
- в) чистого прибутку до собівартості продукції, робіт, послуг;
- г) чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції.

40. Підприємство розглядає питання виготовлення нового виду устаткування. Відповідно до попередніх розрахунків відомо, що прямі змінні матеріальні витрати на вироблення одного об'єкта складають 6 800 грн., прямі змінні витрати на оплату праці – 5 400 грн.; постійні витрати на оренду приміщення за місяць 28 000 грн. Очікується, що обсяг продаж складе 12 шт. в місяць. Визначте, за якою ціною слід продавати продукцію, щоб отримати прибуток 14 000 грн.

- а) 12 200 грн.
- б) 15 700 грн.
- в) 3 500 грн.
- г) 12 000 грн.

МОДЕЛЮВАННЯ І РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Бізнес-процеси як об'єкти моделювання

2. Методологія моделювання IDEF0
3. Методологія моделювання IDEF3
4. Методологія моделювання BPMN
5. Реінжинірінг бізнес-процесів

Література

8. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселёв. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 578 с.
9. Елифёров В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебник / В. Г. Елифёров, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
10. Моделирование бизнес-процессов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под ред. О. И. Долгановой. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 289 с.
11. Моделювання і реінжинірінг бізнес-процесів: Методичні рекомендації до вивчення навчальної дисципліни для денна та заочна форми навчання / Укладач: М.Г. Левін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 52 с.
12. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. – М. : КНОРУС, 2016. – 272 с.
13. Рудакова О. С. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов / О. С. Рудакова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343 с.
14. Руководство по улучшению бизнес-процессов. Harvard Business School Press; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 130 с.
15. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
16. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – М.: Издательство “Манн, Иванов и Фербер”, 2007.
17. Фёдоров И. Г. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN 2.0: учеб. пособие / И. Г. Фёдоров. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2013. – 263 с.
18. Черемных С. В. Моделирование и анализ систем : IDEF-технологии / С. В. Черемных, В. С. Ручкин, И. О. Семёнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
19. Черемных С. В. Структурный анализ систем : IDEF-технологии / С. В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
20. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учеб. пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
21. Чукарин А. В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией / А. В. Чукарин, К. Е. Самуйлов, Н. В. Яркина. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 512 с.

Тестові питання

1. Вкажіть визначення процесу, яке дано в ISO 9000:2015, процес – це:
 - а) сукупність цілеспрямованих, логічно пов'язаних, повторюваних і регламентованих видів діяльності;
 - б) послідовність дій, яка веде до заданого результату;
 - в) реалізація функцій в часі;
 - г) потік робіт.
2. Вкажіть бізнес-процес, який не відноситься до основних процесів:
 - а) виробництво продукції;
 - б) продаж продукції;
 - в) реалізація послуг;
 - г) розвиток додаткових сервісів.
3. Вкажіть бізнес-процес, який не відноситься до допоміжних процесів:
 - а) технічне обслуговування та ремонт обладнання;
 - б) логістика (закупівлі і постачання);
 - в) управління взаємовідносинами з клієнтами;
 - г) оперативно-технологічне управління.
4. Вкажіть бізнес-процес, який не відноситься до процесів управління:
 - а) управління грошовим потоком і капіталом;
 - б) управління якістю;
 - в) управління людськими ресурсами;
 - г) стратегічне управління.
5. Вкажіть правильну послідовність бізнес-процесів в ланцюжку додавання споживчої цінності (за М. Портером):

Маркетинг	—
Матеріально-технічне забезпечення	—
Логістика і збут	—
Розробка продукції	—
Виробництво продукції	—
Обслуговування клієнтів	—
6. Модель бізнес-процесу повинна відповідати цьому рівню розуміння предметної області – це принцип _____.
7. Модель бізнес-процесу не повинна містити інформації більше, ніж необхідно для цілей даного дослідження – це принцип _____.
8. Система умовних позначень, яка включає безліч символів для подання понять і їх взаємин, і набір правил застосування цих символів, називається _____.
9. Вкажіть підхід, який не відноситься до графічного моделювання бізнес-процесів:
 - а) функціональний підхід;
 - б) динамічний підхід;
 - в) процесний підхід;
 - г) об'єктно-орієнтований підхід.

10. Вкажіть підхід, який лежить в основі методології IDEF0:

- а) процесний (горизонтальний) підхід;
- б) об'єктно-орієнтований підхід;
- в) функціональний (вертикальний) підхід;
- г) імітаційне моделювання.

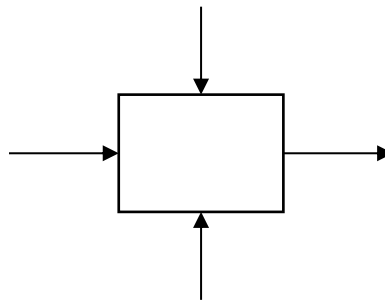
11. Вкажіть, що розглядається в методології IDEF0:

- а) логіка відносин між бізнес-функціями;
- б) фізична реалізація бізнес-функцій;
- в) тимчасова послідовність бізнес-функцій;
- г) розподіл бізнес-функцій за структурними підрозділами;

12. Вкажіть, що представляє собою графічна модель в нотації IDEF0:

- а) сукупність бізнес-процесів;
- б) сукупність бізнес-процесів і робіт;
- в) сукупність робіт і логічних операцій;
- г) сукупність функціональних блоків у вигляді «чорних ящиків».

13. Нанесіть призначення стрілок на графічне зображення функціонального блоку в нотації IDEF0:



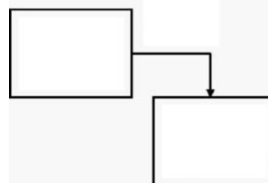
14. Вкажіть, що не є управлінням в нотації IDEF0:

- а) регламенти;
- б) податкова інспекція;
- в) менеджери;
- г) стандарти.

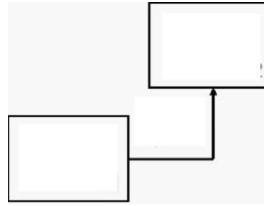
15. Вкажіть, що не є механізмом виконання в нотації IDEF0:

- а) обладнання;
- б) регламенти;
- в) менеджери;
- г) персонал.

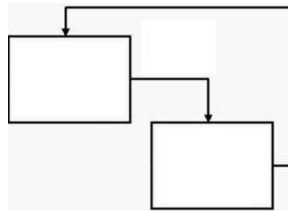
16. Вкажіть тип зв'язку в нотації IDEF0, представлений на рисунку:



17. Вкажіть тип зв'язку в нотації IDEF0, представлений на рисунку:



18. Вкажіть тип зв'язку в нотації IDEF0, представлений на рисунку:



19. Розробка IDEF0-моделі починається зі створення _____, яка складається з одного функціонального блоку з номером_____.

20. Вкажіть, які елементи не використовуються в нотації IDEF3:

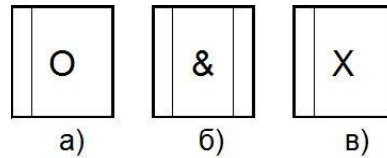
- а) одиниці роботи;
- б) функціональні блоки;
- в) перехрестя (з'єднання);
- г) покажчики (посилання).

21. Вкажіть буквою відповідність між зображенням стрілки в нотації IDEF3 та її призначенням:

Изображение	Назначение

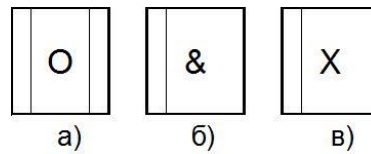
- а) нечітке відношення;
- б) об'єктний потік;
- в) тимчасове передування.

22. Вкажіть відповідність між зображенням перехрестя в нотації IDEF3 і його найменуванням:



синхронне AND – ;
 асинхронне OR – ;
 виключає OR – .

23. Вкажіть відповідність між зображенням перехрестя в нотації IDEF3 і його найменуванням:



асинхронне AND – ;
 синхронне OR – ;
 виключає OR – .

24. Вкажіть буквою відповідність між типом покажчика в нотації IDEF3 і його призначенням:

Тип покажчика	Призначення покажчика
ELAB	
GOTO	
NOTE	
UOB	

- а) уточнення або більш докладний опис зображеного на діаграмі;
- б) багаторазове відображення дії;
- в) документування важливої інформації загального характеру;
- г) реалізація циклічності виконання дій.

25. Вкажіть, які елементи не використовуються в нотації BPMN:

- а) завдання,
- б) підпроцеси;
- в) UOW;
- г) події.

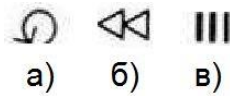
26. Вкажіть, які елементи не використовуються в нотації BPMN:

- а) пули;
- б) функціональні блоки;
- в) доріжки;
- г) хореографії.

27. Вкажіть, які елементи не використовуються в нотації BPMN:

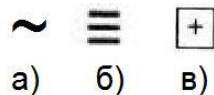
- а) артефакти;
- б) підпроцеси;
- в) хореографії;
- г) функціональні блоки.

28. Вкажіть відповідність між зображенням маркера дії в нотації BPMN та його призначенням:



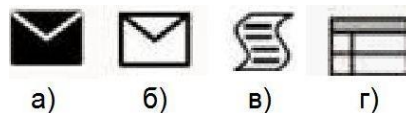
- багаторазове виконання паралельно – ;
- циклічна дія – ;
- компенсує дію (відкат) – .

29. Вкажіть відповідність між зображенням маркера дії в нотації BPMN і його призначенням:



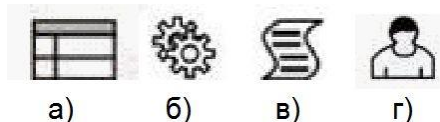
- багаторазове виконання послідовно – ;
- згорнутий підпроцес – ;
- довільне виконання підпроцесу – .

30. Вкажіть відповідність між зображенням маркера типу завдання в нотації BPMN і його призначенням:



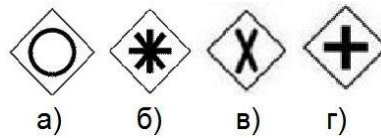
- завдання отримання повідомлення – ;
- завдання відправки повідомлення – ;
- завдання – бізнес-правило – ;
- завдання – сценарій – .

31. Вкажіть відповідність між зображенням маркера типу завдання в нотації BPMN і його призначенням:



- завдання – сценарій – ;
- задача – сервіс – ;
- призначена для користувача завдання – ;
- завдання – бізнес-правило – .

32. Вкажіть відповідність між зображенням логічного оператора в нотації ВРМН і його призначенням:



оператор «ексклюзивне OR» – ;
 складний оператор – ;
 оператор «AND» – ;
 оператор «OR» – .

33. *Реінжиніринг* – це:

- а) метод кардинальної перебудови бізнес-процесів;
- б) зміна сфер і напрямків діяльності підприємства (бізнесу);
- в) метод безперервного вдосконалення виробництва;
- г) метод вдосконалення комерційної діяльності підприємства;

34. Вкажіть втрати, що не входять в сім основних втрат Тайіті Оно:

- а) втрати через перевиробництво;
- б) втрати через очікування;
- в) втрати через недосконалу технологію;
- г) втрати через непотрібне транспортування.

35. Вкажіть втрати, що не входять в сім основних втрат Тайіті Оно:

- а) втрати через зайві етапи обробки;
- б) втрати через низьку кваліфікацію працівників;
- в) втрати через зайві запаси;
- г) втрати через непотрібні переміщення.

36. *Продукт інтелектуальної діяльності, оформлений результатом НДР у будь-якій сфері, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт,* – це:

- а) інновація;
- б) новація;
- в) винахід;
- г) нововведення.

37. *Кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг,* – це:

- а) інновація;
- б) новація;
- в) винахід;
- г) нововведення.

