



## **МОДУЛЬ 1. «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА»**

### **Економічні засади функціонування підприємства в системі ринкових відносин**

*Підприємство в соціально орієнтованій ринковій економіці.* Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Підприємство як суб'єкт та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування. Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Ринок та його інфраструктура: торговельно-посередницька, виробнича, фінансово-кредитна, інформаційно-інноваційна, соціальна та інші. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Пряме державне регулювання діяльності підприємства, економічні важелі регулювання. Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств. Напрями та види діяльності підприємства, права в питаннях планування та розвитку, залучення та використання ресурсів, розпорядження прибутком.

*Планування діяльності підприємства.* Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства. Технологія планування діяльності підприємства. Цільові характеристики діяльності підприємства, їх класифікація, вимоги до формування. Залежність цілей господарювання від стадій життєвого циклу підприємства. Дерево цілей та його побудова. Стратегічне планування діяльності підприємства. Види стратегій діяльності. Вибір та розробка стратегії. Діагностика реалізації обраної стратегії. Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства. Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

### **Економічні основи виробничої діяльності підприємства**

*Економічна характеристика продукції підприємства.* Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство. Поняття «номенклатура та асортимент продукції, що виробляється», «товарна», «валова», «чиста», «реалізована продукція», «валовий оборот підприємства». Товарна політика підприємства і механізм її здійснення. Життєвий цикл товару та його значення для розробки товарної політики підприємства. Формування асортименту товарів та управління ним. Розробка товарної марки та здійснення її правової охорони.

*Виробнича програма підприємства.* Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства. Методичні інструменти аналізу виконання виробничої програми. Маркетинговий аналіз як передумова формування програми випуску продукції. Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Планування параметрів виробничої програми: послідовність, методи. Визначення необхідного й можливого обсягів виробництва та реалізації продукції. Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі. Ресурсне забезпечення

виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів. Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

*Виробнича потужність підприємства.* Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Інформаційна база та послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства. Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення. Системи і методи визначення потужності підприємства. Специфіка розрахунку виробничої потужності у різних галузях економіки. Динамічні показники виробничої потужності. Баланс виробничої потужності підприємства. Взаємозв'язок виробничої потужності та пропускної спроможності підприємства. Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності. Їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

### **Ресурсне забезпечення діяльності підприємства**

*Ресурсний потенціал підприємства.* Поняття та види економічних ресурсів. Поняття потенціалу і ресурсного потенціалу підприємства. Складові ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок. Взаємозв'язок окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу. Чинники, що обумовлюють рівень використання ресурсного потенціалу. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

*Трудові ресурси підприємства.* Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Принципи і завдання формування трудових ресурсів в умовах ринкової економіки. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів. Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Основні напрями підвищення продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів підприємства. Методи нормування витрат праці на підприємстві. Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика. Тарифна система, її зміст, призначення та використання на підприємстві. Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визначають. Державне регулювання мінімальної заробітної плати і її вплив на рівень ставок та окладів окремих робітників. Тарифна система, її зміст та умови використання. Сутність контрактної форми оплати праці. Форми додаткової заробітної плати, особливості їх застосування на підприємствах з різними формами власності. Форми та системи преміювання на підприємстві. Соціальні виплати та пільги як стимулюючий фактор продуктивності. Методичні інструменти аналізу чисельності та фонду оплати праці підприємства. Зміст плану з праці та порядок його розробки. Обґрунтування потреби підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання. Методи планування фонду оплати праці. Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

*Майнові ресурси (активи) підприємств.* Сутність активів підприємства та їх місце в системі ресурсного забезпечення. Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Особливості необоротних активів підприємства як складової його ресурсів. Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Методичні інструменти оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів підприємства. Нематеріальні активи підприємства: сутність, класифікація, призначення, особливості формування та відтворення. Довгострокові фінансові інвестиції підприємства: поняття, класифікація, методи оцінки. Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів як складової ресурсів підприємства. Поняття та особливості кругообігу оборотних активів підприємства. Сутність та методика оцінки виробничого, операційного і фінансового циклів підприємства. Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства: сутність, класифікація, види вартості та методи оцінювання вибуття. Дебіторська заборгованість підприємства як складова економічних ресурсів підприємства: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація. Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів. Відмітні особливості грошових активів як складової майнових ресурсів підприємства. Особливості кругообігу грошових активів підприємства та інструменти його забезпечення. Методичні інструменти аналізу активів підприємства. Обґрунтування планового обсягу активів підприємства: завдання, етапи та методи. Резерви прискорення оборотності активів підприємства.

*Фінансові ресурси (капітал підприємства).* Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства. Відмітні характеристики підприємства, що визначають особливості формування його фінансових ресурсів. Кругообіг фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу. Капітал як складова ресурсів підприємства: характеристика сутності з позицій різних підходів та принципи його формування. Класифікація капіталу підприємства. Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства. Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства. Кредитування як механізм формування позикового капіталу підприємства: поняття, принципи, завдання. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства. Поняття структури та вартості капіталу підприємства. Методичні підходи до оцінки ефекту фінансового важеля та середньозваженої вартості капіталу підприємства. Методичні інструменти аналізу капіталу підприємства: поняття, завдання, етапи та основні методи. Планування обсягу і структури капіталу підприємства: сутність, етапи та методи.

**Економічні результати господарсько-фінансової діяльності підприємства**

*Поточні витрати підприємства та собівартість продукції.* Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Взаємозв'язок та взаємообумовленість ресурсів і поточних витрат підприємства. Класифікація поточних витрат. Особливості складу поточних витрат в окремих галузях економіки. Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Калькулювання повних витрат на виробництво продукції та послуг. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами. Особливості калькулювання собівартості продукції на підприємствах окремих галузей. Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства. Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства. Методи планування поточних витрат підприємства. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад та методика складання. Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

*Доходи та цінова політика підприємства.* Доходи підприємства в системі економічних показників його діяльності. Класифікація доходів підприємства. Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Особливості формування доходів від операційної діяльності в окремих галузях господарювання. Фактори, що впливають на доходи від операційної діяльності. Цінова політика підприємства як фактор формування його доходів від реалізації продукції: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення. Напрями забезпечення ефективності цінової політики. Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства. Планування доходів підприємства: поняття, завдання і послідовність. Етапи планування доходів підприємства. Методи планування доходів підприємства: особливості та умови їх застосування. Поняття та класифікація резервів зростання доходів підприємства.

*Фінансові результати діяльності підприємства.* Поняття, види та класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Місце прибутку в системі економічних показників діяльності підприємства. Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства у взаємозв'язку з основними видами його діяльності. Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають. Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства. Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання та методичний інструментарій. Резерви зростання прибутку підприємства: поняття, класифікація, методика оцінки. Використання чистого прибутку підприємства.

### **Інтегральна оцінка стану підприємства**

*Ефективність діяльності та методичні засади її оцінки.* Поняття ефекту як результату діяльності підприємства, аналітичного показника і критерію оцінки діяльності підприємства. Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Методичні засади оцінки

ефективності діяльності підприємства. Поняття та систематизація показників ефективності діяльності підприємства. Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів підприємства. Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Фінансово-майновий стан підприємства та методи його оцінки.* Поняття фінансово-майнового стану підприємства, мета і завдання його дослідження. Основні елементи, що визначають фінансово-майновий стан підприємства. Поняття та методи оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Горизонтальний (трендовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Порівняльний (просторовий) аналіз. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Факторний аналіз. Експрес-метод діагностики фінансово-майнового стану. Сутність понять ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Сутність поняття фінансової стійкості підприємства. Класифікація фінансової стійкості підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства. Сутність рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки ділової активності підприємства. Комплексне оцінювання фінансово-майнового стану підприємства. Інтегральна оцінка фінансово-майнового стану підприємства. Вимоги до інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Послідовність етапів здійснення інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства.

### **Розвиток підприємства та забезпечення його економічної безпеки**

*Сучасні теорії та моделі розвитку підприємства. Трансформація (реструктуризація) підприємств у процесі розвитку.* Поняття «розвиток»; його роль, місце і значення в господарській діяльності. Видова класифікація процесів розвитку. Еволюційна та революційна концепції розвитку підприємств. Основні форми розвитку підприємства. Концепції розвитку підприємств. Сучасні моделі розвитку підприємств. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві. Особливості управління підприємством за кожною моделлю розвитку. Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств (організацій) та об'єднань. Розробка і реалізація програми (бізнес-проекту) трансформації підприємств. Методичні підходи до визначення ефективності трансформації господарюючих суб'єктів. Вітчизняний і зарубіжний досвід трансформації та реструктуризації підприємств.

*Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність.* Сутність і фази розгортання кризи. Фактори, що обумовлюють виникнення кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ в його діяльності. Фінансово-економічні передумови та наслідки виникнення ситуації банкрутства. Види банкрутства підприємства. Методичні підходи до визначення ймовірності кризи на підприємстві. Інститут банкрутства: сутність, цілі та завдання. Процедура розгляду та прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства. Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Оцінювання та продаж майна підприємства-банкрута.

Черговість задоволення вимог кредиторів у процесі ліквідаційної процедури. Цілі та форми санації. Відмітні особливості досудової та судової санації (фінансового оздоровлення). Зміст плану санації. Класифікація санаційних заходів. Генезис формування та сучасне розуміння економічної безпеки підприємств, її місце і роль в системі управління підприємством. Система показників економічної безпеки підприємства. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Методи моніторингу економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### Література до вивчення модулю

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
2. Круш П.В. Економіка підприємства - навч. посіб. / П.В. Круш. — К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. — 780 с.
3. Березін О.В. Економіка підприємства: навчальний посібник/ О.В. Березін, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 254с.
4. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Н. М. Бондар, В. Є. Воротін, О. А. Гаєвський та ін.; За заг. ред. А. В. Калини. - К.: МАУП, 2006. - 352 с.
5. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман - Центр учбової літератури, 2010. – 480с.
6. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку: Посібник / МАУП. – К.: МАУП, 2005 – 80 с.
7. Козловський В. О. Організація виробництва. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. - Вінниця: ВНТУ, 2005. - 154 с.
8. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2005. - 189 с.
9. Крахмальова Н.А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю. // Актуальні проблеми економіки, № 5, 2009. – С. 155-160.
10. Ліфанов С. IV міжнародний форум «Промисловий маркетинг». Який шанс криза дає B2B маркетингу? // Маркетинг в Україні, № 3, 2009. – С. 4-14.
11. Макаровська Т. П. Практикум з економіки підприємства. — К., 2006.
12. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. , - 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с.
13. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: конспект лекцій / Л.Г. Мельник, О.І. Корінцева. — Суми : Університетська книга, 2003. — 412 с.
14. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва : підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.
15. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Кулішов В.В. та ін.. Економіка підприємства: підручник / за загальною редакцією Й.М. Петровича – Львів: «Магнолія плюс», видавець В.М. Піча – 2004.-680 с.
16. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / за аг. Ред.. С.Ф. Покропивного – Вид. 2-ге, перероб. Та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
17. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В., Економіка підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 436с.

18. Харів П.С. Економіка підприємств /За ред. Харіва П.С. - Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 449 с.
19. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. – К.: Каравела, 2007. – 584 с.
20. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навч. Посіб. / за ред.. А.В. Шегди –К.: Знання, 2005. – 431 с.
21. Березін О.В. Економіка підприємства: навчальний посібник/ О.В. Березін, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 254с.
22. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман - Центр учбової літератури, 2010. – 480с.
23. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємства/ Є. В. Крикавський, З.С. Люльчак – Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 696 с.
24. Петрович Й. М.Економіка і фінанси підприємства: підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с. – (Вища освіта в Україні).

## МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ

*Поняття та сутність менеджменту.* Організація, мета її діяльності та критерії успіху. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Поділ праці в організації та необхідність управління. Менеджмент як система наукових знань. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Менеджмент як мистецтво.

Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий. Ролі менеджера в організації: міжособистісні; інформаційні; зв'язані з прийняттям рішень. Здібності менеджера; до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру, на різних рівнях управління.

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління. Інтегровані підходи до управління; процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту; орієнтація на технічні та технологічні нововведення; гуманізація управління; поєднання інтересів бізнесу, суспільства й людини; інтернаціоналізація менеджменту.

*Прийняття управлінських рішень.* Розширене й вузьке поняття прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології: діагноз проблеми; накопичення інформації щодо неї; опрацювання альтернативних варіантів, оцінка альтернатив; прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів й методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Теоретико-ігрові методи. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Переваги й недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

*Планування в організації.* Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища.

Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги й недоліки управління за цілями.

Поняття стратегії. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії, загально корпоративна, бізнесу, функціональна. Піраміда стратегій.

Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз; сприятливі можливості й загрози. Внутрішній аналіз: сильні й слабкі сторони організації. SWOT-аналіз. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Методи вибору загально корпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Функціональні стратегії.

Тактичні й оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила. Ситуаційне планування.

*Організація в системі управління.* Сутність функції організації та їх місце в системі управління. Поняття, організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь - складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Класична теорія організації: принципи організації А. Файоля; модель бюрократичної організації М. Вебера. Характеристики «ідеальної бюрократії». Сильні й слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації. Ситуаційний підхід у теорії організації: ситуаційні фактори формування організаційної структури (технологія, розміри, середовище, стратегія).

Проектування робіт в організації, аналіз виробничих операцій, проектування робіт. Методи перепроєктування робіт (ротація робіт; розширення роботи; збагачення роботи). Модель характеристики роботи Р. Хекмана. Департаменталізація. Групування робітників організації (за функціями; за продуктами; за розміщенням підрозділів; за споживачами). Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні. Діапазон контролю. Фактори, що визначають діапазон»

контролю. Висока та плоска структури управління. Механізми координації: вертикальна координація, прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; комісії нетрадиційні засоби координації.

Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Фактори формування організаційної структури управління. Переваги й недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури.

Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення цілей; діагноз; планування й вибір техніки змін; впровадження змін; контроль, оцінка та корекція процесів організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору. Вибір тактики проведення організаційних змін.

*Основи теорії мотивації.* Організація як соціальна система. Значення людського фактора в управлінні. Унікальність особистості працівника. Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації.

Сутність змістового підходу до мотивації. Теорія «ієрархії потреб» А. Маслоу. Теорія ERG К Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга

Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера — Лоулера.

*Лідерство.* Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття повноваження, впливу та влади. Форми влади та впливу. Ілюзія влади. Поняття лідерства.

Класифікація підходів до розуміння лідерства. Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника.

Поняття стилю керування та континууму стилів керування. «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. Мак-Грегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель «шлях — мета» Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, Модель В. Врума та Ф. Йеттона прийняття рішення керівником.

Поняття «група» в організації. Вплив групи на поведінку індивідумів в організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Формальні та неформальні групи. Типи формальних груп: група керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами в організації. Особливості неформальних груп. Розподіл ролей між членами групи. Фактори, що впливають на ефективність діяльності груп в організації.

*Комунікації.* Поняття комунікації та їх роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи (ідея, кодування повідомлення; передавання

повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння); основні елементи (відправник; повідомлення; канал зв'язку; одержувач). Зворотний зв'язок та «шум» у процесі комунікації.

Міжособистісні комунікації. Методи комунікації (усний; письмовий; невербальний), їх переваги та недоліки. Міжрівневі комунікації: згори донизу; знизу нагору; горизонтальні; діагональні. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі.

Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотний зв'язок; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; інформаційні перевантаження. Шляхи подолання перешкод. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

*Система й процес контролю.* Поняття контролю та його місце у системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання зі стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: випереджальний контроль; поточний контроль; заключний контроль. Основні характеристики ефективної системи контролю: точність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв; стратегічна спрямованість; множинність критеріїв. Дисфункціональний ефект системи контролю.

Розробка бюджетів. Типи бюджетів. Фінансовий аналіз. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз безбитковості. Аудит.

Графік Г. Ганта. Метод оцінки та перегляду планів (PERT) Сітьові графіки. Техніка управління запасами. Інструменти контролю якості.

Модель процесу контролю поведінки працівників. Методи оцінки виконання. Прямий управлінський контроль: мотивація, дисципліна, винагорода. Замінники прямого управлінського контролю: селекція кадрів, формалізація, організаційна культура.

*Ефективність управління.* Прагнення підвищити ефективність діяльності організації. Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий, системний, вибіркового. Критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на продуктивність організації. Методи підвищення продуктивності організації.

Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний. множинний. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

#### Література до вивчення модулю

1. Осовська Г.В., Осовский О.А Менеджмент організації: Навчальний посібник - К.: Кондор, 2005. - 860с.
2. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. – К.: Основи. – 2002. – 671с.
3. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 350с.

4. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. Посібник для вузів. – К.: Знання, 2002. – 583с.

### МОДУЛЬ 3. Е-БІЗНЕС ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Теоретична сутність електронного бізнесу та його підсистем.* Започаткування електронного бізнесу та його теоретичні основи. Поняття електронний бізнес та електронна комерція. Види електронного бізнесу. Характеристики електронного бізнесу його переваги та недоліки. Цілі електронного бізнесу. Принципи електронного бізнесу. Переваги та недоліки електронного бізнесу. Державне регулювання у сфері електронного бізнесу (Оформлення діяльності електронного бізнесу)

*Моделі та стратегії електронного бізнесу.* Бізнес-моделі в інтернет-бізнесі. Форми взаємодії в електронному бізнесі. Бізнес-стратегії. Процес конструювання роботи електронного бізнесу. Аналіз ринку та вибір сегменту ринку. Розробка бізнес-плану. Інформаційні системи в масштабах підприємства. Інформаційні системи класу ERP, SCM, CRM. Колаборативні та внутрішні системи підприємства. Особливості інформаційного рішення для електронного бізнесу і комерції. Електронний маркетинг і реклама. Концепція маркетингу в середовищі Інтернету. Інструменти інтернет-маркетингу. Веб-сайт підприємства як бізнес-інструмент.

*Системи оплат та електронний продаж товарів.* Види платіжних систем. Операції з електронними грошима. Переваги та недоліки електронних грошей. Криптовалюти у цифровій економіці. Фінансово-економічні умови виникнення нових валютних систем. Основи технології криптовалют. Криптовалюти у світовій фінансовій системі

#### Література до вивчення модулю

1. Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес: Навчальний посібник. / За наук. ред. Н.В. Морзе. – Івано-Франківськ : «Лілея- НВ» – 2015. – 264 с.
2. Шалева О. І. Електронна комерція. Навч. посіб. /О. І. Шалева. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
3. Васильєв Ю.Ю. Електронна комерція як інструмент просування товарів на ринку // Ю.Ю. Васильєв / Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» - 2017. - № 1 (23), 2 т.
4. Гошко Т. Перешкоди розвитку електронної комерції в Україні / Т. Гошко // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2014. - № 21(1).
5. Дrajниця С. А. Електронна комерція: навч. посібник / С. А. Дrajниця. - Львів : Новий світ-2000, 2013. - 182 с.
6. Дунас Н. В. Розвиток комунікаційних стратегій маркетингу електронних банківських послуг для фізичних осіб // Н.В. Дунас / Проблеми економіки. – 2017. - № 1
7. Кузнецов П. В. Роль маркетингу в розвитку мобільної електронної комерції в Україні [Електронний ресурс] / П. В. Кузнецов // Глобальні та

національні проблеми економіки : електрон. фахове вид. – 2016. – Вип. 10. – С. 1036-1039.

8. Макарова М. В. Інформаційне забезпечення запровадження систем електронної комерції і електронного бізнесу з урахуванням ризикованості їх розвитку / М. В. Макарова // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. - 2015. - Вип. 20.

9. Сербина О. Г., Загузова О. М. Інтернет-банкінг: українська практика та світовий досвід. Молодий вчений. 2014. № 4-1 (07). С. 122–125

10. Тардаскіна Т.М. Електронна комерція: Навчальний посібник / Тардаскіна Т.М., Т19 Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 244 с.

11. Федішин І.Б. Електронний бізнес та електронна комерція (опорний конспект лекцій для студентів напрямку «Менеджмент» усіх форм навчання) / І.Б. Федішин. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 97 с.

12. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні [Електронний ресурс]: Закон України прийнятий Верховною радою України від 05.04.2001 №2346-14: текст зі змінами станом на 04.06.2017. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

13. Про електронний цифровий підпис [Електронний ресурс]: Закон України прийнятий Верховною радою України від 22.05.2003 №852-15 : текст зі змінами станом на 02.11.2016, підстава 1666-19 – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

14. Про захист персональних даних [Електронний ресурс]: Закон України прийнятий Верховною радою України від 01.06.2010 №2297-17: текст зі змінами станом на 01.01.2017, підстава 1774-19– Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

15. Про електронну комерцію [Електронний ресурс]: Закон України прийнятий Верховною радою України від 03.09.2015 №675-19: текст зі змінами станом на 6.04.2017, підстава 1977-19 – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

## МОДУЛЬ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Теоретичні та методологічні підходи до управління персоналом

*Управління персоналом у системі менеджменту організацій.* Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

*Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.* Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.

*Кадрове планування в організаціях.* Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### **Система та технології управління персоналом**

*Організація набору та відбору персоналу.* Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

*Організування діяльності та функції служб персоналу.* Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне

забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

*Формування колективу організації.* Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

*Оцінювання персоналу в організації.* Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестація персоналу: сутність та види.

*Управління розвитком і рухом персоналу організації.* Загальний і професійний розвиток персоналу. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

*Управління процесом вивільнення персоналу.* Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.

*Соціальне партнерство в організації.* Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

*Ефективність управління персоналом.* Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

#### Література до вивчення модулю

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. -К. : ВД «ЦУЛ», 2011- 468с. (Основна)
2. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум :навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. :Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.
3. Менеджмент персоналу :навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.
4. Савельєва В.С. Управління персоналом :навч. посіб. / В.С. Савельєва, Єськов О.Л. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом :підручник / Ф.І. Хміль. - К. :Академвидав, 2006. -606с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом :навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. -К. : ВД «ЦУЛ», 2011- 468с.
7. Управління персоналом [Електронний ресурс] :підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Публічне АТ «Новокраматормашинобудів. з-д». – Електрон. текстові дані. – Київ : КНЕУ ; Каматорськ : НКМЗ, 2013. – 667 с.

## МОДУЛЬ 5. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### Концептуальні основи прийняття управлінських рішень

*Управлінські рішення у системі менеджменту.* Сутність і основні характеристики управлінських рішень. Функції рішення в методології та організації процесу. Типологія і класифікація управлінських рішень. Умови і чинники якості управлінських рішень. Форми підготовки і реалізації управлінських рішень.

Сутність і значення моделювання процесів розробки управлінських рішень. Види моделей теорії прийняття рішень. Основна модель прийняття рішень. Фактори рішення (детермінанти) як цільові компоненти.

*Процес прийняття та реалізації управлінських рішень.* Підходи до прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального розв'язання проблем. Цільова орієнтація управлінських рішень. Діагностика та ідентифікація проблем. Сутність аналізу альтернатив дій. Організація розробки та виконання управлінських рішень. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Методи, що застосовуються на етапі діагностики проблем. Методи генерації альтернатив. Креативність як основа вироблення нестандартних (унікальних) рішень. Методи, що застосовуються на етапі оцінки і вибору альтернатив. Методи реалізації рішення і контролю. Метод І. Адізеса як процес вироблення і прийняття рішень.

*Прийняття управлінських рішень в різноманітних умовах середовища.* Поняття середовища прийняття управлінських рішень. Методи прийняття рішень в умовах визначеності. Методи вибору управлінських рішень в умовах ризику. Критерії вибору управлінських рішень в умовах невизначеності. Дисконтування і приведена вартість грошей. Експертна оцінка при прийнятті управлінських рішень: Метод експертних оцінок. Підбір експертів. Опитування. Обробка експертних оцінок. Визначення узгодженості експертів.

### Реалізація управлінських рішень

*Реалізація управлінських рішень.* Технології реалізації управлінських рішень. Оформлення управлінських рішень. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Влада та відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Значення, функції, види і методи контролю. Соціально-психологічні аспекти контролю. Управлінські рішення та відповідальність. Умови і фактори якості рішень. Визначення якості управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень (традиційні підходи). Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління (концепції VBM). Відповідальність в системі розробки і реалізації.

*Контроль реалізації управлінських рішень.* Види контролю: попередній, поточний і заключний. Корекція рішень за результатами контролю. Відповідальність за прийняття й реалізацію управлінських рішень. Види відповідальності: професійна, етична й соціальна. Інформаційно-аналітична

підтримка управлінських рішень. Системи підтримки прийняття рішень. Методи підтримки прийняття рішень на основі інформаційних технологій. Управління на базі ситуаційних центрів.

*Типові помилки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.*

Типові помилки, яких припускаються при прийнятті раціональних рішень. МатіасНельке - помилки. Пол Натт - причини невдалих рішень в бізнесі (помилки при прийнятті рішень в бізнесі, їх причини та наслідки; пастки; прийняття якісних рішень: рекомендації Пола Натта). Д. Хеммонд про приховані пастки процесу прийняття рішення (помилки, пов'язані з проведенням досліджень).

#### Література до вивчення модулю

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.:Кондор, 2009. – 187 с.
2. Клейнер Я.С. Прийняття рішень: моделі і системи: Навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів / Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк: ДДУУ, 2005. – 232 с.
3. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю.Э. Петруні. - 2-е вид. - К. : Центр учбової літ-ри, 2011. - 216 с.
4. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / В. М. Приймак. К. : Атіка, 2014. — 240 с.
5. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.
6. ГорбаньГ. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах : соціально-психологічний аспект : монографія / Г. О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 347 с. :
7. ДерлоуДес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес. Дерлоу ; пер. с англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. – Київ : Всеуито; Наукова думка, 2001. – 242 с.
8. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 80 – 83.
9. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В. Р. Кігель ; Київ. екон. ін-т менеджменту. – К. : ЦУЛ, 2003. – 200 с.
10. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / О. В. Сопільник ; Дніпропетр. нац. ун-т, Ін-т довуз. підготов. та післядиплом. освіти. – Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2002. – 108 с.
11. Тернова І.А. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса / І.А Тернова., Г.В. Костюченко // Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року) - С. 117 -121.
12. AbbasAliE., HowardRonaldA. FoundationsofDecisionAnalysis, GlobalEdition. Pearson; 01 edition, 2015. 832 p.

13. Bazerman Max H., Moore Don A. Judgment in Managerial Decision Making. John Wiley & Sons; 8th edition, 2013. 288 p.
14. Gassmann O., Frankenberger K. The Business Model Navigator: 55 Models, 2015. 400 p.
15. Jackson, Eric, Sun Tzu's. 31 Best Pieces Of Leadership Advice, Forbes, 2014. URL: [https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/05/07/9-lessons-on-leadership-from-genghis-khan-yes\\_genghis-khan/](https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/05/07/9-lessons-on-leadership-from-genghis-khan-yes_genghis-khan/); <https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/#124ac8a05e5e>
16. Marks Norman. World-Class Risk Management. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 234 p.
17. Menasco, Michael B. Decision Making Using Attribute and Preference Tradeoffs : Monograph, 2016. URL: <https://ssrn.com/abstract=2943184http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2943184>
18. Principles of Management / Bright David S., Cortes Anastasia H., Hartmann Eva, Parboteeah K. Praveen, Pierce Jon L. and other. Rice University, 2019. URL :[https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP\\_rU5O3X1.pdf](https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_rU5O3X1.pdf)
19. Tony Buzan. Mind Map Mastery : The Complete Guide to Learning and Using the Most Powerful Thinking Tool in the Universe. [N.p.]: Watkins Publishin, 2018. URL :<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1608150>

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ**

Кожен варіант завдання фахового іспиту складається з двох частин:

- 1) теоретичне завдання, яке включає 14 тестів;
- 2) 2 розрахунково-аналітичних завдання.

Кожен тест теоретичного завдання – закритої форми з множинним вибором (декілька правильних відповідей).

Кожен тест теоретичного завдання оцінюється наступним чином:

- |                                                                                                    |   |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
| 1) повна вірна відповідь<br>(відмічено всі вірні відповіді та не вказані невірні відповіді)        | – | 10 балів |
| 2) неповна вірна відповідь<br>(відмічено більше вірних відповідей, ніж невірних відповідей)        | – | 7 бали   |
| 3) кількість вказаних вірних відповідей дорівнює кількості невірних відповідей                     | – | 5 бали   |
| 4) неповна невірна відповідь<br>(відмічено невірних відповідей більше, ніж вірних відповідей)      | – | 2 бали   |
| 5) повністю невірна відповідь<br>(усі відповіді дано невірно або не відмічено відповідей по тесту) | – | 0 балів  |

Кожне розрахунково-аналітичне завдання містить одну вірну відповідь, яка оцінюється в 30 балів (у випадку невірної відповіді – 0 балів).

Максимальна можлива сумарна кількість набраних вступником балів за виконання теоретичних та розрахунково-аналітичних завдань складає 200 балів.

Вступник допускається до участі у конкурсному відборі для зарахування на навчання, якщо оцінка фахового іспиту складає не менше 100 балів.

Голова предметної екзаменаційної комісії

Марина КУДІНОВА

Затверджено на засіданні  
приймальної комісії  
Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна  
протокол №2 від 20 березня 2025 року

---

Відповідальний секретар  
приймальної комісії Ганна ЗУБЕНКО