

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник голови приймальної комісії, проректор з науково-педагогічної роботи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Олександр ГОЛОВКО

ПРОГРАМА
фахового іспиту
з інноваційного підприємництва та менеджменту
за спеціальністю D3 Менеджмент
освітньо-наукова програма
«Інноваційне підприємництво та менеджмент»
(для здобуття ступеня магістра)

[illegible]

Xanlid-2025

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна



2101-28 від 22.03.2025

МОДУЛЬ 1 «ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ»

Теоретичні основи підприємництва

Економічна сутність підприємництва

Виникнення і розвиток концепцій підприємництва. Еволюція визначення підприємництва. Ознаки підприємництва. Класифікація підприємств за різними ознаками та їх характеристика. Відтворювальний процес підприємницької діяльності. Життєвий цикл підприємницької діяльності. Порівняльні характеристики підприємницького та менеджерського способів управління. Мотиви початку підприємницької діяльності. Індивідуальність вибору способу самовизначення та самореалізації. Чотири типи мотиваційних факторів досягнення успіху підприємця. Моделі сприйняття оточуючого світу підприємцем. Механізм внутрішньої мотивації суб'єкта підприємницької діяльності. Взаємозв'язок основних стимулів зовнішньої мотивації з суб'єктами та функціями підприємництва. Знання та вміння підприємця. Структура комплексу знань і вмінь необхідних підприємцю. Види знань. Консультування як засіб допомоги підприємцю. Партнерські відносини підприємця і консалтингової фірми. Взаємозв'язок результатів використання знань за видами капіталу та функціональними завданнями підприємницької діяльності. Взаємодія людського, матеріально-технічного та організаційного капіталів у покращенні фінансово-економічних показників діяльності підприємницької структури. Теорія підприємництва. Порівняльна характеристика підходів до сутності фірми та джерел її розвитку. Класифікація теорій фірми. Неокласичний, біхевіористський, інституціональний підходи до теорії фірми. Теорія підприємництва: переваги та недоліки. Теорія корпорації. Еволюційна та сіткова теорії фірми. Роль і значення підприємництва в стійкому розвитку. Компоненти участі підприємницького сектору в підвищенні соціально-економічного добробуту суспільства. Стан розвитку малого і середнього підприємництва в країнах світу.

Характеристика видів підприємницької діяльності та організаційно-правові форми підприємництва

Основні види підприємницької діяльності. Структура видів підприємницької діяльності. Виробнича підприємницька діяльність. Торговельно-розподільна (комерційна) діяльність. Сфера біржової і фінансової діяльності. Методи консультування. Соціальне підприємництво. Виробниче підприємництво. Операційна система виробничої підприємницької структури. Види операційних систем за різними ознаками. Типи організації виробництва. Основні стратегії організації виробництва. Взаємозв'язок технології з організацією праці персоналу. Основні завдання організації робочого місця. Показники якості операційної системи. Торговельна діяльність. Зовнішня та внутрішня торгівля. Оптова та роздрібна торгівля. Торговельно-посередницька діяльність. Організаційна й економічна сторони торгівлі. Типи оптових підприємницьких структур. Складське господарство. Роздрібна мережа. Види роздрібної торгівлі за матеріально-технічним оснащенням. Посередники в дистрибуції товарів. Діяльність у

сфері обслуговування товарів для населення. Значення сфери обслуговування в економіці. Організація робіт у сфері сервісу. Етапи процесу надання послуги. Гарантійне обслуговування. Регламентно-відновлювальне обслуговування. Підрядні роботи на експлуатацію. Житлово-комунальні послуги. Біржова діяльність. Задача біржової діяльності. Відмінні риси торгівельної і біржової діяльності. Спекуляція. організаційна структура біржі. Функції структурних підрозділів біржі. Типи операцій на біржі. Консалтингова підприємницька діяльність. Зовнішні та внутрішні консультанти. Переваги і недоліки консультантів. Види зовнішніх консультантів. Ієрархія консалтингової фірми. Функції працівників консалтингової фірми. Стадії консультаційного процесу. Соціальне підприємництво. Історія соціального підприємництва. Організації, які здійснюють діяльність з соціального підприємництва. Склад соціальних підприємців. Приклади соціального підприємництва. Відмінність між благодійністю та соціальним підприємництвом.

Організаційно-правові форми підприємництва

Правовий статус суб'єктів підприємницької діяльності. Суб'єктами підприємницької діяльності. Господарські організації. Класифікація суб'єктів підприємництва. Господарські товариства: повні, з обмеженою відповідальністю, командитні та акціонерні. Мережеві форми організації підприємницької діяльності. Види мереж в підприємстві. Переваги та недоліки мереж. Приклади мережових форм діяльності. Франчайзинг. Лізинг. Головні цілі та тенденції розвитку мережевої форми організації підприємницької діяльності. Аутсорсинг в організації підприємницької діяльності. Сутність аутсорсингу. Переваги та недоліки залучення для виконання роботи позаштатних співробітників. Порівняльна характеристика аутстафінга, фрілансерства та аутсорсингу.

Принципи забезпечення стійкості підприємницької діяльності

Принципи самоокупності та самофінансування в підприємстві. Принципи справедливої оплати праці. Дефініція категорій «оплата праці» та «мотивація». Функції оплати праці. Місце оплати праці в підвищенні якості трудового життя. Дія закону вартості товару в ринкових умовах. Зміст закону вартості. Принципи забезпечення безпеки підприємницької діяльності. Об'єкти забезпечення безпеки. Суб'єкти забезпечення безпеки.

Регуляторна політика держави на розвиток підприємництва. Теоретичні засади державної регуляторної політики. Принципи регуляторної політики підприємництва. Конкурентне середовище підприємницької діяльності.

Підприємницьке середовище

Регуляторна політика держави на розвиток підприємництва. Теоретичні засади державної регуляторної політики. Принципи регуляторної політики підприємництва. Конкурентне середовище підприємницької діяльності. Споживачі. Постачальники матеріально-технічних ресурсів. Виробники товарів-замінників. Конкуренти. Партнери. Контактні аудиторії. Вплив тіньової економіки на підприємницьку діяльність. Сутність, класифікація та структура тіньової економіки. Причини і наслідки тіньових

економічних відносин суб'єктів підприємництва. Протидія тіньовій економіці.

Заснування власної справи та розвиток підприємництва

Технологія заснування підприємницької справи

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності. Підприємницька ідея та її джерела. Вибір сфери діяльності. Вибір форми організації бізнесу. Визначення переваг створюваного підприємництва. Аналіз конкуруючих товарів та підприємств-конкурентів. Вибір способу заснування бізнесу. Традиційні способи: створення нового підприємства, купівля існуючого бізнесу. Нетрадиційні способи: прямий маркетинг, пересувна торгівля, франчайзинг, надомний бізнес, вихід зі складу великої корпорації. Організаційні етапи заснування власної справи. Засновницькі документи та їх підготовка. Статут підприємництва та засновницький договір. Формування статутного капіталу. Бізнес-план та його роль у заснуванні підприємницької справи. Стадії розробки бізнес-плану. Структура та технологія розробки бізнес-плану.

Розвиток підприємницької діяльності

Об'єктивні основи розвитку підприємництва в сучасних умовах. Трактуювання категорії «розвиток». Зовнішні та внутрішні суперечності, що виникають в процесі розвитку. Класифікація видів розвитку. Державні та міжнародні організації, що сприяють розвитку підприємництва. Шляхи розвитку підприємництва. Екстенсивний шлях розвитку. Інтенсивний шлях розвитку. Інноваційний шлях розвитку. Показники інтенсифікації і підвищення ефективності підприємницької діяльності. Коопераційні зв'язки суб'єктів підприємництва. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва. Форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва. Субпідряд. Бізнес-інкубатори.

Вартість підприємницької структури

Методи оцінки вартості підприємства. Структура оцінки вартості підприємства. Дохідний підхід. Витратний підхід. Порівняльний (ринковий) підхід. Вартість майнового комплексу підприємницької структури. Склад майнового комплексу. Метод дисконтування грошового потоку. Вартість нематеріальних активів. Структура нематеріальних активів. Ділова репутація. Об'єкти інтелектуальної власності. Структурний капітал.

Психологія та культура підприємництва

Психологічний портрет «ідеального підприємця». Підприємець й пасіонарність. Психологія підприємництва. Психологічне, економічне та соціальне середовище підприємництва в Україні. Відношення суспільства до підприємницької діяльності. Діагностика здатності особистості до підприємницької діяльності. Алгоритми досягнення успіху. Нейтралізація факторів, що перешкоджають досягнення успіху у підприємницькій діяльності. Культура підприємницької діяльності. Сутність, види та елементи підприємницької культури. Стилi керівництва: демократичний, ліберальний, авторитарний. Норми і правила поведінки керівника. Методи і стилі

розв'язання конфліктів. Ділова етика підприємця. Культура здійснення ділових переговорів. Ділове спілкування та його особливості. Особливості роботи в команді. Поняття «команда».

Література до вивчення модулю

1. Гонтарева І.В. Підприємництво : підручник / І. В. Гонтарева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
2. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навчальний посібник. – Київ : Знання-Пресс, 2002. 239 с.
3. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Ажажа М. А. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. – Львів : ВД «Магнолія», 2009. 454 с.
4. Гой І. В., Смелянська Т.П. Основи підприємницької діяльності / Навчально-методичний посібник. Хмельницький, 2012. 245 с.
5. Основи бізнесу: навч. посібн. / Я.С. Ларіна, С.В. Мочерний, В.М. Фомішина, С.І. Чеботар. Київ: ВЦ Академія, 2009. – 384 с.
6. Підприємництво та його організаційно-правові засади: навч. посіб. для студ. II та III курсів економічних спец. денної та заочної форми навчання / О. В. Коваленко. Луганськ : ВДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2013. – 400 с.
7. Цигилик І.І., Криховецька З.М., Паневник Т.М. Основи підприємництва. Друге видання, перероблене та доповнене / Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 224 с.
8. Ardishvilli A. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development / A. Ardishvili, R. Cardozo, S. Ray // Journal of Business Venturing, 2003. Vol. 18, issue 1. – P. 105-123.
9. Davidsson, P. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Paper presented at the Paper presented at the Academy of Management Meeting / P. Davidsson, P. Steffens, J. R. Fitzsimmons. // Journal Business Venturing, 2009. 24(4). P. 388-406.
10. Hisrich R. D. Entrepreneurship (8th Edition) / Robert D. Hisrich. New York: Publisher McGraw Hill, 2010. 624 p.
11. Neck H.M. Social Entrepreneurship / H.M. Neck // The Portable MBA in Entrepreneurship. Fourth Edition; Edited by W.D. Bygrave and A. Zacharakis. New Jersey: Published by John Wiley and Sons. Inc, Hoboken, 2010. 460 p. P. 411-437.

МОДУЛЬ 2«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 проєктів 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-проєкту) 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. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 462. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 13.02.2019).
2. Лебьодкін К.С. Господарсько-правова політика щодо державної підтримки суб'єктів господарювання. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013. № 2 (13). С. 182-191.
3. Черніков Д.О. Модернізація системи державної підтримки суб'єктів господарювання в Україні. Київ : НІСД, 2013. 28 с.
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 02.02.2019).
5. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1555-VII. Офіційний вісник України. 2014. № 62. Ст. 1704. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-18> (дата звернення: 28.01.2019).
6. Про затвердження плану заходів щодо проведення інституційної реформи у сфері моніторингу та контролю державної допомоги суб'єктам господарювання та реалізації положень Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 березня 2013 р. № 102-р. Урядовий кур'єр. 2013. 03 квітня. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/102-2013-%D1%80> (дата звернення: 29.01.2019).
7. Портал державної допомоги URL : <http://pdd.amc.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2019).
8. Лічак Д.В. Проблеми визначення поняття «державна підтримка суб'єктів господарювання». Актуальні проблеми держави і права. 2009. Вип. 50. С. 403-411.

9. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23. URL :<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> .

10. Розробка пропозицій щодо шляхів гармонізації промислової і конкурентної політики, у тому числі врегулювання надання суб'єктам господарювання державної допомоги (2-й етап) : УДК 338 ; №ДР0106U009353 ; Інв. № 05–05. наук. досл. Центр комплексних досліджень із питань антимонопольної політики. Київ, 2006. 180 с.

11. Ареф'єва. О.В., Бабич С.М. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. /Монографія. за заг. ред. проф. Ареф'євої О.В. Київ. ФОП Маслаков. 2019. 342 с.Розділ 1. С. 7-14. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44131>

12. Дорошенко Г. О., Бабич С.М., Жмурко Д.С. Вплив тіньового сектору на стан української економіки Економіка та суспільство. 2018. №19.

13. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф.Г. О. Дорошенко / С.М. Бабич. Розділ 2. Організація та управління суб'єктом господарювання. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. Розділ2 С.48-70.

14. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. / А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

МОДУЛЬ 3. 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 доправильно 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, дивізійна, 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. Лаикерта. 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 беззбитковості. 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, вибірковий. 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. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища школа, 1995. 350с.
2. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. Посібник для вузів. К.: Знання, 2002. 583с.
3. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management/ P. Hopkin. London: Kogan Page, 2010. 384 p.

МОДУЛЬ 4. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Концептуальні основи та методологія операційного менеджменту

Формування та розвиток доктрин операційного менеджменту. Сутність операційного менеджменту. Еволюція теорії та практики управління виробництвом. Зв'язок операційного менеджменту з іншими дисциплінами. Операції як види діяльності. Продуктивність операційної системи.

Операційна стратегія. Операційна система та її підсистеми. Розвиток операційної стратегії. Стратегічні і тактичні рішення.

Інструменти прийняття рішень в операційному менеджменті. Процес прийняття рішень. Моделі прийняття рішень. Теорія прийняття рішень.

Прогнозування операційної системи. Суть прогнозування. Методи прогнозування. Методи часових серій. Методи регресійного і кореляційного аналізу.

Стратегія і тактика операційного менеджменту

Розробка товару (послуги). Вибір товару. Розробка виробу. Вартісний аналіз. Розробка послуги.

Стратегія процесів. Вибір процесу. Вибір місця розташування виробництва. Виробнича потужність. Аналіз критичної точки. Основні види компонування обладнання, технологій та процесів.

Управління трудовими ресурсами. Планування та формування персоналу. Побудова ефективної мотиваційної системи. Організація трудових процесів і робочих місць. Аналіз робочого часу.

Агрегатне планування. Планування виробничих процесів. Зміст і

стратегії агрегатного планування. Методи агрегатного планування.

Управління запасами. Суть управління запасами. Системи управління запасами. Використання резервного фонду в управлінні запасами. Спеціальні моделі. ABC-планування і класифікація запасів.

Планування потреби в матеріалах і ресурсах. Модель потреби залежних запасів. Планування виробничих ресурсів. Система «точно-вчасно».

Оперативно-календарне планування виробництва. Тактика короткострокового планування. Завантаження цехів (робочих центрів). Встановлення послідовності робіт. Оперативно-виробниче планування дискретного виробництва. Виштовхуюча система оперативно-виробничого планування серійного виробництва.

Управління проектами. Планування проектів. Нормативний метод планування (графік Ганта). Сіткове планування та управління.

Управління якістю продукції та послуг. Суть управління якістю. Зв'язок якості з конкурентноздатністю та продуктивністю операційної системи. Системи управління якістю продукції. Організація технічного контролю якості. Зарубіжний досвід в управлінні якістю продукції.

Література до вивчення модулю

1. Михайловська О.В.. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К. : Кондор, 2008. 549с.(основна)
2. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко В.О., Ажажа М.А. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006». 2010. 438с.
3. Бай С. І., Іванова І. В., Микитенко Н.В.. Операційний менеджмент. Практикум: Навч. посібник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : КНТЕУ, 2004. 188с.
4. Гевко І. Б.. Операційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. К. : Кондор, 2005. 228с.
5. Дорофієнко В.В., Колосюк В.П.. Операційний менеджмент: підручник для студ. Вищих навч. закл.. Донецьк : ВІК, 2006. 418с.
6. Лісовал В.П., Старосельський М.І.. Операційний менеджмент: Конспект лекцій / Національний авіаційний ун-т. К. : НАУ, 2004. 61с.
7. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: [конспект лекцій для студ. напрям підгот. "Менеджмент"] / Міжрегіональна академія управління персоналом. К. : МАУП, 2007. 128с.
8. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В.. Операційний менеджмент: Навч.метод. посібник для самост. Вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т К. : КНЕУ, 2003. 236с.
9. Савченко В.Д.. Операційний менеджмент: Навч. посібник / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. Х., 2006. 274с.
10. Соснін О.С., Казарцев В.В.. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. / Європейський ун-т. 3-є вид. К. : Видавництво

Європейського ун-ту, 2007. 148с.

11. Сотник І.М., Вовк О.М.. Операційний менеджмент: навч. посібник / Сумський держ. ун-т. Суми : Видавництво СумДУ, 2007. 165с.

12. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент: Практикум: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Київський національний торговельно-економічний ун-т; Чернівецький торговельно-економічний ін-т. Чернівці : Книги-XXI, 2004. 375с

МОДУЛЬ 5. 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».

Управління персоналом як соціальна система. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

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.

Згуртованість та соціальний розвиток колективу. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. *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 посадових 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 [Электронный 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 6. ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Система регулювання ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність та її роль в розвитку національної економіки. Характеристика причин та передумов розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Суть та особливості зовнішньоекономічної політики країни. Основні положення теорій управління зовнішньоекономічною діяльністю. Показники функціонування зовнішньоекономічної системи країни.

Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Принципи зовнішньоекономічної діяльності України. Класифікація суб'єктів та видів зовнішньоекономічної діяльності. Характеристика системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Систематизація методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Митно-тарифна система регулювання експортно-імпорتنих операцій. Характеристика системи митного регулювання в Україні. Митний тариф як інструмент економічної політики країни. Характеристика системи митного оподаткування. Митний контроль як складова митно-тарифної політики. Митне оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Нетарифні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Суть та класифікація нетарифних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Характеристика системи кількісних обмежень експортно-імпорتنих операцій. Порівняльний аналіз використання імпоротної квоти і митного тарифу як засобів регулювання імпорту. Приховані методи протекціонізму.

Основи менеджменту зед підприємства

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Особливості міжнародного бізнесу як основа специфіки міжнародного менеджменту. Особливості міжнародного менеджменту. Загальні принципи та структура управління підприємствами (організаціями), що оперують на міжнародному рівні. Відбиття відмінностей національних культур у міжнародному менеджменті. Питання для самоконтролю.

Маркетингові засоби інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності

підприємств. Маркетингове середовище діяльності вітчизняних підприємств назовнішньому ринку. Маркетингова діяльність підприємств у ієрархічній системі пропозиції ринкового середовища. Маркетингові форми та засади інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Маркетингова оцінка ефективності виставкової діяльності підприємств-товаровиробників на зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність продукції на зовнішньому ринку та шляхи її підвищення. Питання для самоконтролю

Фінансові аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами. Особливості здійснення розрахунків у сфері зовнішньоекономічної діяльності та відповідальність за порушення валютного законодавства України. Форми та основи організації міжнародних розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Кредитування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: можливості і перспективи. Особливості стягнення ПДВ при здійсненні підприємствами зовнішньоекономічних операцій. Страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Питання для самоконтролю.

Організаційно-правове забезпечення зед

Суть і структура зовнішньоторговельного договору купівлі-продажу. Тактика і стратегія проведення переговорів при укладанні зовнішньоекономічної угоди. Зміст та структура зовнішньоекономічного контракту. Характеристика базисних умов контрактів. Ціна товару та загальна вартість контракту. Механізм міжнародних розрахунків та фінансові умови зовнішньоторговельних угод.

Валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Сутність валютних відносин. Валютні умови зовнішньоторговельних контрактів. Валютні ризики і способи їх усунення.

Організація та функціонування підприємств з іноземним капіталом в Україні. Сутність функціонування підприємств з іноземними інвестиціями. Порядок створення спільних підприємств. Ефективність функціонування підприємства з іноземним капіталом

Література до вивчення модулю

1. Козак Ю, Сукач О, Бурлаченко Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств/ Ю. Козак, О Сукач, Д. Бурлаченко. Центр навчальної літератури, 2020. 268с.
2. Георгиаді Н. Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти / Н. Г. Георгиаді, С. В. Князь, Х. С. Передало, Р. З. Берлінг. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 260 с.
3. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М.І. Дідківський. – К. : Знання, 2006. 463 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств[Текст]: навч. посіб./ За ред. О.В.Шкурупій. К.: Центр навч. літ., 2012. 248 с.
5. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно- модульний курс: Навчальний посібник / Ред. проф. Ю.Г. Козак; Н.С. Логвінова; К.І. Ржепішевський; В.О. М-во освіти і науки України. ЦУЛ,

2010. 288 с.

6. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.]/ А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

7. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII “Про зовнішньоекономічну діяльність”

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1424 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот”

9. Закон України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII “Про валюту і валютні операції”

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2019 р. № 104 “Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком”

11. Постанова Правління Національного банку України від 12.11.2003 № 492 “Про затвердження Інструкції про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків - резидентів і нерезидентів”

12. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI

13. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI

14. Закон України від 2 березня 2015 року № 222-VIII “Про ліцензування видів господарської діяльності”

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
(відмічено всі вірні відповіді та не вказані невірні відповіді) — 10 балів
- 2) неповна вірна відповідь
(відмічено більше вірних відповідей, ніж невірних відповідей) — 7 бали
- 3) кількість вказаних вірних відповідей дорівнює кількості невірних відповідей — 5 бали
- 4) неповна невірна відповідь
(відмічено невірних відповідей більше, ніж вірних відповідей) — 2 бали
- 5) повністю невірна відповідь
(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