

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Голова приймальної комісії

проф. Олександр Білоподіний

«25» квітня 2024



## ПРОГРАМА ВСТУПНОГО ІСПИТУ З СПЕЦІАЛЬНОСТІ «Менеджмент»

Освітньо-науковий ступінь «Доктор філософії»

Освітньо-наукова програма: Менеджмент

Спеціальність 073 Менеджмент

(денна та заочна форми навчання)

(вступ за відповідною спеціальністю)



## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма вступного фахового випробування призначена для вступників, які здобувають освітньо-науковий рівень «доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Для забезпечення ефективної реалізації завдань освітньої та наукової підготовки доктора філософії при відборі здобувачів до аспірантури висуваються вимоги щодо їх здібностей та підготовленості відповідно до діагностики системних знань, умінь і навичок, визначених програмами відповідних дисциплін. Навчання за освітньо-науковим рівнем «доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент» забезпечує отримання навичок прийняття рішень у галузі стратегічного та операційного управління і бізнес-планування, що передбачає глибоке вивчення основних сфер функціонального менеджменту, маркетингу та управління персоналом в умовах мінливого й часто несприятливого бізнес-середовища.

Програма вступного фахового випробування базується на нормативних дисциплінах професійного спрямування і складена відповідно до місця й значення дисциплін за структурно-логічною схемою. Вступне фахове випробування проводиться з метою виявлення рівня підготовки здобувача, визначення міри володіння професійними знаннями для подальшого опанування освітнього ступеня «доктор філософії» за спеціальністю «Менеджмент». Програма складається з трьох розділів:

1. Менеджмент.
2. Економіка і фінанси підприємства.
3. Маркетинг.

Основною метою вступного фахового випробування є перевірка знань та вмінь вступників.

### КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

<i>Рівень</i>	<i>Бали</i>	<i>Характеристика усних відповідей</i>
Не склав	0 – 99	Вступник демонструє низький рівень знань практичних умінь та навичок, не вміє виділити теоретичний і фактичний матеріал; неправильно відповідає на запитання.
Початковий	100	Вступник називає окремі економічні явища та об'єкти й за допомогою екзаменатора знаходить відмінності між ними.
	101 – 109	Вступник має уявлення про об'єкт вивчення, фрагментарно відтворює незначну частину навчального матеріалу, може навести окремі елементарні основні визначення, чітко формулює власну думку.
	110 – 119	Вступник має уявлення про об'єкт вивчення, відтворює менше половини навчального матеріалу, може навести окремі елементарні основні визначення, виявляє здатність елементарно викласти думку, при допомозі комісії може виконати певні елементарні завдання.
Середній	120 – 129	Вступник виявляє знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, але допускає значні помилки у викладі матеріалу, які свідчать про недостатньо глибоке

Склав			засвоєння теоретичних понять; володіє матеріалом на репродуктивному рівні, демонструє початкові вміння; допускає значні помилки в мовленнєвому оформленні.
		130 – 139	Вступник виявляє знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, але допускає значні помилки у викладі матеріалу, які свідчать про недостатньо глибоке засвоєння теоретичних понять; володіє матеріалом на репродуктивному рівні, демонструє початкові вміння; допускає помилки в мовленнєвому оформленні.
		140 – 149	Вступник виявляє знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, але допускає значні помилки у викладі матеріалу, які свідчать про недостатньо глибоке засвоєння теоретичних понять; володіє матеріалом на репродуктивному рівні, демонструє початкові вміння; допускає помилки в мовленнєвому оформленні. Вступник частково розкриває питання при допомозі викладача.
	Достатній	150 – 159	Вступник виявляє достатні знання і розуміння основних 4 положень з навчальної дисципліни, але допускає деякі помилки, які сам виправляє; у відповіді є поодинокі недоліки в послідовності викладу матеріалу і незначні порушення норм літературної мови. Вступник уміє зіставляти та узагальнювати засвоєний матеріал.
		160 – 169	Вступник виявляє достатні знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, але допускає деякі помилки, які сам виправляє; у відповіді є поодинокі недоліки в послідовності викладу матеріалу і незначні порушення норм літературної мови. Вступник уміє зіставляти та узагальнювати засвоєний матеріал, робить власні висновки.
		170 – 179	Вступник виявляє достатні знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, але допускає деякі помилки, які сам виправляє; у відповіді є поодинокі недоліки в послідовності викладу матеріалу і незначні порушення норм літературної мови. Вступник уміє зіставляти та узагальнювати засвоєний матеріал, робить власні висновки, виявляє частково евристичний інтерес.
	Високий	180 – 189	Вступник ґрунтовно і повно викладає навчально-науковий матеріал, володіє методами дослідження, уміє виділити теоретичне і фактичне в матеріалі; виявляє повне розуміння матеріалу, обізнаний з теоретичними підходами і концепціями, логічно і послідовно обґрунтовує свої думки; глибоко розкриває суть питання, використовує фактичні та статистичні дані, які підтверджують відповідь на питання.
		190 – 199	Вступник ґрунтовно і повно викладає навчально-науковий матеріал, володіє методами дослідження, уміє виділити теоретичне і фактичне в матеріалі; виявляє повне розуміння матеріалу, обізнаний з теоретичними підходами і концепціями, логічно і послідовно обґрунтовує свої думки;

		глибоко розкриває суть питання, використовує фактичні та статистичні дані, які підтверджують відповідь на питання; демонструє знання законодавчих і нормативних актів України.
	200	Вступник ґрунтовно, повно та послідовно викладає навчально-науковий матеріал, володіє методами дослідження, уміє виділити теоретичне і фактичне в матеріалі; виявляє повне розуміння матеріалу, обізнаний з теоретичними підходами і концепціями, логічно і послідовно обґрунтовує свої думки; глибоко розкриває суть питання, застосовує фактичні та статистичні дані, які підтверджують відповідь на питання; демонструє знання законодавчих і нормативних актів України

### **СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ**

Питання екзаменаційного білета оцінюється за шкалою від 0 до 200 балів. Загальна оцінка за вступне випробування визначається як середнє арифметичне оцінок за кожне питання поділене на кількість питань екзаменаційного білету.

# ЗМІСТ ПРОГРАМИ

## Менеджмент

### Тема 1. Сутність, розвиток і роль менеджменту

Сутність управління. Суб'єкт та об'єкт управління. Різні визначення терміну «менеджмент». Менеджмент як професійна діяльність, наука і навчальна дисципліна. Мистецтво менеджменту. Цілі й завдання менеджменту. Підвищення ролі та значення менеджменту в сучасних умовах. Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту. Їх класифікація за суб'єктом, обсягом влади, способом спілкування залежно від регламентованості. Розвиток теорії і практики менеджменту.

### Тема 2. Теорія організації

Поняття організації. Формальні та неформальні, прості й складні організації. Види організацій в Україні. Підприємства, їх різновиди (за галузевою належністю, формою власності, організаційно-правовою формою, розміром). Об'єднання підприємств (концерни, картелі, консорціуми, асоціації, холдинги). Загальні риси організацій. Організація як відкрита система. Основні підсистеми. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних (цілі, структура, завдання, технологія, люди), фази життєвого циклу організації. Зовнішнє середовище організації – загальні характеристики (взаємозалежність факторів, складність, рухомість, невизначеність середовища). Фактори прямої та непрямой дії. Імідж підприємства. Public Relation.

### Тема 3. Принципи та функції менеджменту

Поняття функцій менеджменту, їх класифікація. Характеристика основних (загальних) і часткових функцій менеджменту, зв'язок між ними. Взаємозв'язок планування, організації, мотивації, контролю й координації. Сутність функції планування. Процес стратегічного планування. Стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення та поєднання. Вибір стратегії. Планування реалізації стратегії. Тактика, політика, процедури, правила. Оцінка стратегії. Сутність організації як управлінської функції, її основні аспекти. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Обмеженість повноважень. Сутність мотивування. Основні її компоненти: мотиви і стимули. Потреби первинні та вторинні. Винагорода внутрішня й зовнішня. Мотиваційне ядро. Установка на успіх й уникнення невдачі. Індивідуальне та групове мотивування. Стимулювання праці. Сутність і елементи управлінського контролювання. Вирішення проблем невизначеності, попередження виникнення кризових ситуацій, підтримки успіху. Форми управлінського контролювання: попередній, поточний і заключний. Принципи ефективного контролювання. Процес управлінського контролювання: розробка стандартів та критеріїв, порівняння досягнутих результатів із встановленими стандартами, етап дії. Людина як об'єкт управлінського контролювання. Сутність

координування. Етапи координування: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, коригування рішень.

#### Тема 4. Організація взаємодії та повноважень

Делегування діяльності: суть, переваги, оптимальні умови використання. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та виконавців) та шляхи їх подолання. Лінійні й функціональні повноваження. Побудова організації, організаційне проектування. Елементи організаційних структур. Макро- та мікроструктури. Класифікація організаційних структур управління. Лінійні й функціональні структури управління. Принципи побудови структур управління. Централізація та децентралізація. Дотримання субординації. Визначення функцій заступників. Організація взаємодії. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.

#### Тема 5. Система методів менеджменту

Сутність методів менеджменту та їх класифікація. Адміністративні методи менеджменту: організаційні (регламентування, нормування, інструктування), розпорядчі (накази, розпорядження, постановка завдань, інструктування, координація робіт). Інструктування підлеглих. Оцінювання виконання. Економічні методи менеджменту: стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни, тарифи тощо. Соціальні методи: управління окремими груповими явищами і процесами; управління індивідуально-особистою поведінкою. Психологічні методи: методи формування й розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання. Взаємозв'язок методів менеджменту.

#### Тема 6. Управлінські рішення

Сутність та класифікація проблем. Сутність і класифікація управлінських рішень за: сферою охоплення; тривалістю дії; рівнем прийняття; характером розв'язуваних задач; масштабами впливу; строками впливу, напрямом впливу; способами обґрунтування; способами прийняття; функціональним змістом; ступенем директивності; типом проблеми; формою; залежно від повноти інформаційного забезпечення; взаємозалежністю. Вимоги до якості рішень. Процес вироблення рішень: етапи підготовки, приймання, реалізації. Розробка альтернатив. Критерії оцінки. Фактори, що впливають на процес приймання рішень. Методи і моделі прийняття рішень. Процес побудови моделей. Теорія ігор, черг, економічний аналіз, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування.

#### Тема 7. Комунікації у менеджменті

Інформація в управлінні. Суть, класифікація управлінської інформації (за змістом, формою і знаком передавання, формою фіксування, стадією обробки, місцем походження, часом, повнотою та можливістю використання, достовірністю, джерелом). Кількісні та якісні (економічність, достовірність, повнота, актуальність, цінність, змістовність, сприйманість, адекватність, вартість) характеристики управлінської інформації. Методи збирання й обробки

інформації. Групування та систематизація; моделювання (моделі вербальні, фізичні, аналогові, математичні); експеримент. Використання методів інших наук. Значення комунікації. Види комунікацій в управлінні. Чутки. Організація комунікаційного процесу, його етапи. Зворотний зв'язок. Викривлення. Міжособистісні та організаційні бар'єри комунікації, їх подолання. Інформаційні системи процесу управління – централізовані та децентралізовані. Вдосконалення інформаційних систем.

#### Тема 8. Управління конфліктами, змінами і стресами

Конфлікт, сутність, об'єктивні та суб'єктивні передумови його виникнення. Можливі стратегії поведінки у конфлікті. Функціональні й дисфункціональні наслідки конфлікту. Причини виникнення конфліктів, їх види та профілактика конфліктів. Модель процесу конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації. Розрізнення причин і приводів. Виявлення інтересів опонентів. Конструктивне вирішення конфліктів. Структурні та міжособистісні методи вирішення конфліктів. Стреси в управлінні. Причини і прояви опору змінам. Типи психологічних бар'єрів. Передумови позитивного ставлення до нововведень. Подолання індивідуального та групового опору змінам (інформування, навчання, співучасть, особистий вплив, стимулювання, звільнення). Науково-технічне співробітництво: конкуренція і кооперація у сфері сучасних технологій.

#### Тема 9. Керівництво та лідерство

Культура управління Керівництво в організації. Особистий вплив і влада. Необхідність влади в управлінні. Баланс влади. Форми влади та впливу. Класифікація основ влади: заснована на примусі, винагороді, законна влада, влада прикладу, влада експертних знань, влада через переконання. Порівняльна характеристика різних методів впливу на підлеглих. Вплив через переконання і вплив через участь. Лідерство як соціально-психологічне явище. Роль лідера в управлінні колективом. Формальне й неформальне лідерство. Огляд теорій лідерства. Підхід з позицій особистих якостей. Поведінковий підхід: стилі керівництва, теорія X та Y. Лідерство і стиль керівництва. Стилi керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Культура управління та її складові елементи. Культура управлінських працівників. Культура трудового процесу: культура організації праці, спілкування, процесу управління, документування тощо. Соціальна відповідальність керівника, її сутність і складові.

#### Тема 10. Управління персоналом

Менеджмент персоналу як соціальна система. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт менеджменту персоналу. Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. Формальні й неформальні групи. Різновиди колективів, їх структура та динаміка. Згуртованість колективу, соціально-психологічний клімат. Громадські організації, стосунки з профспілками. Колективне управління та його форми. Методи збирання соціальної інформації у колективі. Соціальний розвиток колективу. Кадрова політика організації. Служби персоналу, їх різновиди та

функції. Кадрове планування. Професія, спеціальність, посада. Профорієнтація. Добір кадрів, наймання персоналу, трудова адаптація. Оцінювання й атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Розвиток персоналу, формування резерву. Вивільнення персоналу, плинність кадрів.

### Тема 11. Організація управлінської праці

Особливості управлінської праці, її складові. Принципи й напрями наукової організації управлінської праці. Час як ресурс. Планування особистої праці, організація робочого місця менеджера. Робота з текстовими матеріалами. Організація та проведення нарад і зборів. Ділові зустрічі, переговори. Управління потоком відвідувачів. Раціоналізація телефонних контактів. Основи взаємодії керівника і секретаря. Використання технічних засобів управління. Документи, їх функції та різновиди, система документації. Види потоків документів. Порядок проходження й виконання документів.

### Тема 12. Ефективність менеджменту

Ефективність менеджменту: економічні й соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю. Критерій результативності й розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

## **Економіка і фінанси підприємства**

### Тема 1. Підприємство в соціально-орієнтованій ринковій економіці

Підприємство як суб'єкт господарювання. Підприємство як об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Ринок та його інфраструктура. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств. Управління підприємством, основні функції процесу управління. Організаційна структура управління підприємством.

### Тема 2. Напрями діяльності підприємства

Напрями та види діяльності підприємства. Операційна діяльність підприємства. Основні положення теорії організації виробництва. Виробничий процес, типи його організації. Виробничий цикл, його структура, методи розрахунку. Методи організації виробництва. Мета, функції та завдання матеріально-технічного забезпечення підприємства. Виробнича логістика на підприємстві. Маркетингова діяльність підприємства, її завдання та функції. Інноваційна діяльність підприємства: зміст, види і напрями. Поняття й види інвестиційної діяльності підприємства. Сутність фінансової діяльності підприємства. Принципи та особливості організації фінансової діяльності



підприємства. Фінансовий механізм підприємства і характеристика його основних елементів.

### Тема 3. Планування діяльності підприємства

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття і 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. Розробка варіантів стратегій. Діагностика поточної реалізації обраної стратегії. Тактичне й оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства. Методи планування показників діяльності. Оцінювання якості планів підприємства.

### Тема 4. Продукція підприємства

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє і реалізує підприємство. Сутність, показники й методи вимірювання якості продукції. Конкурентоспроможність продукції (послуг): сутність та чинники, що її визначають. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції. Стандартизація продукції, принципи і сфера застосування. Сертифікація продукції (послуг), її організаційні основи. Товарна політика підприємства і механізм її здійснення. Життєвий цикл товару та його значення для розробки товарної політики підприємства.

### Тема 5. Виробнича програма і матеріально-технічне забезпечення 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. Умови й критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі. Суть і завдання матеріально-технічного забезпечення підприємства. Зміст плану матеріально-технічного забезпечення. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів. Методи розробки норм витрат матеріальних ресурсів. Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва і сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва й реалізації продукції.

### Тема 6. Виробнича потужність підприємства

Поняття виробничої потужності підприємства, виробничої потужності структурних підрозділів, окремих ланок виробництва, основного виду обладнання. Інформаційна база і послідовність розрахунку виробничої

потужності підприємства. Методика визначення корисного фонду робочого часу. Системи й методи визначення потужності підприємства. 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.

#### Тема 7. Ресурсний потенціал підприємства

Поняття та види економічних ресурсів. Поняття потенціалу, ресурсного потенціалу підприємства, їх взаємозв'язок. Складові ресурсного потенціалу. Особливості ресурсного потенціалу підприємств різних видів економічної діяльності. Взаємозв'язок окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу. Чинники, що зумовлюють рівень використання ресурсного потенціалу. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

#### Тема 8. Трудові ресурси підприємства

Трудові ресурси підприємства і характеристика їх видів. Принципи й завдання формування трудових ресурсів в умовах ринкової економіки. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів. Продуктивність праці робітників: поняття і методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Основні напрями підвищення продуктивності праці й 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 оплати праці. Форми додаткової заробітної плати. Форми й 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 розпис, його призначення і порядок складання. Методи планування фонду оплати праці.

#### Тема 9. Майнові ресурси (активи) підприємства

Сутність активів підприємства та їх місце в системі ресурсного забезпечення діяльності. Класифікація активів підприємства. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів. Поняття, склад і 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 й 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 і класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів як складової ресурсів підприємства. Поняття й особливості кругообігу оборотних активів підприємства. Сутність і методика оцінки виробничого, операційного та 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.

#### Тема 10. Капітал підприємства

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація і джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства. Відмітні характеристики підприємства, що визначають особливості формування його фінансових ресурсів. Кругообіг фінансових ресурсів підприємства в перебігу 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 в залежності від основних характеристик підприємства. Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування в залежності 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 й 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. Резерви зростання капіталу підприємства.

#### Тема 11. Поточні витрати підприємства і собівартість продукції

Сутність понять витрати, поточні й капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг та робіт. Взаємозв'язок і взаємообумовленість ресурсів та поточних витрат підприємства. Класифікація поточних витрат. Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою директ-костинг. Особливості калькулювання собівартості продукції на підприємствах окремих галузей. Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст та механізм дії

виробничого лівериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства. Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства. Методи планування поточних витрат підприємства. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад і методика складання. Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

#### Тема 12. 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 ціноутворювальних факторів. Методи ціноутворення. Напрями забезпечення ефективності цінової політики. Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства. Планування доходів підприємства: поняття, завдання та послідовність. Етапи планування доходів підприємства. Методи планування доходів підприємства: особливості й умови їх застосування. Поняття і класифікація резервів зростання доходів підприємства.

#### Тема 13. Фінансові результати діяльності підприємства

Поняття, види і 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 і фактори, що їх визначають. Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства. Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання й методичний інструментарій. Резерви зростання прибутку підприємства: поняття, класифікація, методика оцінки. Використання чистого прибутку підприємства.

#### Тема 14. Конкурентоспроможність підприємства

Сутність конкурентоспроможності підприємства. Класифікація видів та параметри конкурентоспроможності підприємства. Систематизація факторів, що визначають конкурентоспроможності підприємства. Визначення підприємств-конкурентів. Особливості формування інформаційної бази оцінки конкурентоспроможності підприємства. Поняття і класифікація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки поточної конкурентоспроможності підприємства: основні характеристики й особливості застосування в перебігу оцінки статичної та динамічної конкурентоспроможності. Оцінка стратегічної конкурентоспроможності підприємства: основні методичні підходи й особливості їх застосування. Обґрунтування заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Тема 15. Ефективність діяльності та методичні засади її оцінювання

Поняття ефекту як результату діяльності підприємства, аналітичного показника і критерію оцінювання діяльності підприємства. Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Поняття й 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.

Тема 16. Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність

Сутність і фази розгортання кризи. Фактори, що зумовлюють виникнення кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ у його діяльності. Фінансово-економічні передумови й наслідки виникнення ситуації банкрутства. Види банкрутства підприємства. Методичні підходи до визначення ймовірності банкрутства на підприємстві. Інститут банкрутства: сутність, цілі та завдання. Процедура розгляду й прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства. Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Оцінювання і 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 й сучасне розуміння економічної безпеки підприємств, її місце і роль у системі управління підприємством. Система показників економічної безпеки підприємства. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Методи моніторингу економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

## **Інноваційний менеджмент**

Тема 1. Зміст інноваційного менеджменту та інноваційної діяльності

Сутність понять «інновація», «інноваційний менеджмент». Інноваційний розвиток економіки. Національна інноваційна система. Інноваційна інфраструктура. Нормативно-правові та законодавчі акти в інноваційній діяльності. Державна науково-технічна та промислова політика України. Зміст інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності. Організаційна структура інноваційної діяльності.

Тема 2. Управління інноваційними процесами та стратегіями

Сутність інноваційного процесу та його етапи. Циклічний характер інноваційного процесу. Моделі інноваційного процесу. Стратегічне управління

інноваціями. Основні типи інноваційних стратегій. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень. Стратегічна карта. Збалансована система показників. Інноваційний потенціал як основа стратегічного інноваційного розвитку організації.

### Тема 3. Державна інноваційна політика в Україні

Роль та функції держави в стимулюванні інновацій. Поняття та місце інноваційної політики в системі регулювання соціально-економічних процесів. Види інноваційної політики держави: політика «технологічного поштовху», політика ринкової орієнтації, політика соціальної орієнтації та політика структурних зрушень. Способи державного впливу на ефективність інноваційних механізмів. Державні стратегії активного втручання, децентралізованого регулювання та змішані

### Тема 4. Організація інновацій

Поняття організації інновацій, особливості та завдання організації інноваційного процесу. Розвиток організаційних форм інноваційного процесу. Сучасні організаційні форми: інкубатор, венчурні фонди і фірми, технополіси, технопарки, «спін-офф». Типи організаційних структур інноваційних підприємств, їх переваги та недоліки.

### Тема 5. Управління якістю інновацій та система стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

Система управління якістю інновацій. Показники оцінювання якості забезпечення якості інноваційного проекту. Поняття мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. Методи стимулювання творчої активності персоналу.

### Тема 6. Управління інноваційними проектами

Поняття та сутність інноваційних проектів: три аспекти розгляду. Основні елементи інноваційного проекту. Учасники інноваційного проекту. Зміст та види інноваційних проектів, принципи управління проектами. Порядок розробки інноваційних проектів. Управління реалізацією інноваційних проектів.

### Тема 7. Соціально-психологічні аспекти інноваційного менеджменту

Мотивація в інноваційному менеджменті. Класифікація вчених за типами мотивації. Змістовні та процесуальні теорії мотивації в практиці інноваційного підприємства. Мотиваційна політика інноваційного підприємства. Процес мотивації. Сутність, завдання та процес делегування в інноваційному менеджменті. Соціально-психологічний клімат інноваційного підприємства. Стилі керівництва: авторитарний і колективний, формальний і неформальний; керівництво, що орієнтоване на завдання та співробітників.

### Тема 8. Реінжинірінг та інноваційні бізнес-процеси. Оцінка ефективності інновацій

Характеристика інноваційного підприємництва та місце бізнес-процесів у ньому. Потенційні переваги управління бізнес-процесами. Сутність інжинірингу бізнесу. Реінжинірінг як метод інжинірингу. Об'єкти реінжинірінгу та основні умови до його проведення. Процес організації інжинірингу та фактори його успіху. Типові помилки при проведенні реінжинірінгу. Реінжинірінг інноваційної діяльності. Оцінка ефективності інновацій. Поняття оцінки ефективності інноваційних проектів. Сутність проблеми оцінки ефективності інновацій. Оцінка ефективності інновацій в умовах трансформації ринкової економіки. Основні принципи оцінки інноваційних проектів. Види ефективності: науково-технічна, соціальна, економічна, екологічна, інтегральна. Методи оцінки ефективності інноваційних проектів: статичні та динамічні. Прийняття рішень за інвестиційними альтернативами інноваційних проектів.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч. посіб. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств [текст] навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
3. Бурик А. Ф., Світовий О. М., Мачушенко О. Г., Роєнко А. В., Кравець І. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. : рек. МОН України для студ. ВНЗ. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 260 с.
4. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с
5. Воронкова В. Г., Катаєв С. Л., Кіндратець О. М. Регіонально-адміністративний менеджмент. К. : Професіонал : Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
6. Економіка підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.
7. Ефективність управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. О.М. Світовий. Умань : Видавець «Сочинський». 2022. 203 с.
8. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування [Електронний ресурс]: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 121 с.
9. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. К. : Кондор, 2016. 216 с.
10. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel [Текст] : практикум / Ін-т проблем реєстрації інформації НАН України. Київ : Ліра-К, 2018. 179 с.
11. Ладанюк А. П. Методологія наукових досліджень. Київ : Ліра-К, 2020. 351 с.
12. Палеха Ю. І. Основи науково-дослідної роботи. К. : Ліра-К, 2017. 332 с.
13. Ризик-менеджмент у фінансовій сфері / Уклад. М. А. Слатвінський. Умань : Візаві, 2017. 395 с.
14. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент : практикум. К. : Центр учбової літератури, 2017. 359 с.
15. Старченко Г. В. Операційний менеджмент. К. : Кондор, 2018. 231 с.
16. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту. Київ : Каравела, 2018. 303 с.

17. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
18. Яркіна Н.М. Економіка підприємства. К. : Ліра-К, 2019. 595 с.
19. PR-технології в бізнесі / Уклад. Гуменюк А. В. Умань : Візаві, 2020. 235 с.

Затверджено на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом (протокол № 13 від 10 квітня 2024 р.).

Голова предметної комісії  
Т. в.о. завідувача кафедри маркетингу,  
менеджменту та управління бізнесом  
Уманського державного педагогічного  
університету  
імені Павла Тичини

Олександр СВИТОВИЙ

Наталія МАЛЯРЧУК

**ЗГІДНО  
З ОРИГІНАЛОМ**