

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Голова приймальної комісії,  
в.о ректора університету  
\_\_\_\_\_ Гончаренко Д.Ф.

Затверджено на засіданні  
приймальної комісії ХНУБА  
Протокол № 2 від 06.02.2020 р.

Програма фахових вступних випробувань  
для вступу на навчання  
за освітнім рівнем «Бакалавр»  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «Молодший спеціаліст»

Голова фахової атестаційної комісії  
канд. екон. наук, доцент

О.М. Колмакова

Харків-2020

## ВСТУП

Головним завданням фахових випробувань є виявлення у вступників спеціальних знань і практичних навичок з комплексу фахових навчальних дисциплін.

Для вступників на навчання зі скороченим терміном підготовки за освітнім рівнем «Бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» цей комплекс включає дисципліни:

- Економіка підприємства;
- Маркетинг;
- Менеджмент

При складанні вступних фахових випробувань вступники повинні відповідно до вимог освітньо-професійної програми підготовки бакалавра зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» показати високу фундаментальну та фахову економічну підготовку.

*Економіст повинен знати:*

- законодавство України, що регламентує підприємницьку, господарську, комерційну, виробничу, заготівельно-переробну діяльність;
- нормативні акти Верховної Ради і Уряду України та інші нормативно-методичні матеріали щодо організації та економіко-фінансових основ функціонування підприємства;
- проблеми розвитку ринку і шляхи їх вирішення;
- стратегічні цілі та тактичні прийоми функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- теоретичні основи, методи і форми організації економічних і правових відносин підприємства;
- методологію і методику комплексного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства;
- методи і напрямки прогнозування, розробку бізнес-плану.

Програма конкурсних фахових випробувань для вступу на навчання за освітнім рівнем «Бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» розроблена з урахуванням вимог освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Кожен білет складається з 14 завдань.

Вступне випробування має на меті: перевірити відповідність знань, умінь, навичок вступників вимогам програми; оцінити ступінь підготовки випускників вищих навчальних закладів для подальшого навчання у закладах вищої освіти та здобуття освітнього ступеню бакалавра зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВСТУПНИХ ФАХОВИХ ВИПРОБУВАНЬ

Екзаменаційний тест складається з 14 завдань різної форми складності, за розв'язання яких ви можете одержати максимальну кількість 200 балів.

Бланк тестових завдань складається з двох частин (Частина 1, Частина 2), що відрізняються за змістом і складністю задач.

У Частині 1 бланку тестових завдань запропоновано 4 задачі. Вони використовуються для перевірки умінь аналізувати ситуацію, робити висновки, проводити логічно грамотні міркування на основі математичних розрахунків. Рішення задач записуються тільки в спеціально відведене для цього місце бланку, безпосередньо після задачі та слова «Відповідь». Задача оцінюється в 15 балів, якщо всі розрахунки вірні, але відсутні висновки. Повністю задача вважається вирішеною, якщо до розрахунків задачі додаються висновки.

У Частині 2 бланку тестових завдань запропоновано 10 питань-тестів. Данні питання середнього та високого навчальних рівнів вступника. Для кожного питання надається тільки одна правильна відповідь, номер якої абітурієнт виділяє (обвести номер відповіді колом).

За подвійні, закреслені, підчищені та виправлені відповіді на бланку тестових завдань знімається 1 бал.

За кожну правильну відповідь у Частині 1 абітурієнт отримує 20 балів. Максимальна оцінка за задачі Частини 1 складає 80 балів.

За кожну правильну відповідь у Частині 2 абітурієнт отримує 8 балів. Максимальна оцінка за тестові завдання Частини 2 складає 80 балів.

Абітурієнт, який отримав 0 – 59 балів, не допускається до участі у конкурсному відборі.

Результуюча позитивна оцінка в балах розраховується за формулою:

$$S_{\text{рез.}} = S + 40 \text{ балів}$$

де  $S$  – оцінка від 0 до 160 балів, отримана абітурієнтом під час складання фахового вступного випробування.

Загальна оцінка тестування визначається як сума балів за правильно виконані завдання, але не більше ніж 200 балів. Зарахування результату вступних випробувань здійснюються, якщо абітурієнт отримав від 100 до 200 балів

# ЗМІСТ ВСТУПНИХ ФАХОВИХ ВИПРОБУВАНЬ В РОЗРІЗІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

## *ДИСЦИПЛІНА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»*

### *Тема 1. Теорії та моделі підприємств*

Зміст поняття підприємство як первинної ланки економіки. Основні риси підприємства, що виділяють його з сукупності з інших форм організації колективної діяльності, та характеризують як самостійного суб'єкта господарювання. Характеристика взаємних очікувань підприємства та інших суб'єктів економіки.

Основні підходи до визначення сутності підприємства за класичною економічною теорією, у кейнсіанській економічній теорії, неокласичній теорії. Інституціональна концепція підприємства. Еволюційна теорія підприємства.

Підприємницька модель підприємства та її особливості. Концепція агентської моделі підприємства. Визначення сутності підприємства згідно «теорії виживання». Інтеграційна концепція підприємства. Класична та інноваційна моделі підприємництва.

### *Тема 2. Основи підприємництва*

Сутність підприємництва та його характерні риси. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Основні функції, принципи здійснення і види підприємництва. Роль підприємництва у суспільстві. Значення підприємницької діяльності для функціонування ефективної системи господарювання.

Основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу. Загальна типологія виробничої і посередницької підприємницької діяльності.

Формування належного підприємницького середовища. Ризик у підприємницькій діяльності. Державне регулювання підприємництва. Державна політика активізації підприємницької діяльності в Україні.

### *Тема 3. Види підприємств, їх організаційно-правові форми*

Поняття підприємства як організаційно відокремленої та економічно самостійної первинної ланки виробничої сфери. Місія та цілі функціонування підприємства. Ознаки підприємства як суб'єкта господарювання. Класифікація підприємств за певними ознаками. Юридичні акти, які регламентують умови створення та функціонування підприємства. Господарський кодекс України, його основні положення.

Господарські товариства. Умови та особливості створення. Майнові права. Організація управління та ліквідація господарських товариств. Порівняльна характеристика різних типів господарського товариства (відкрите та закрите акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, повне та командитне товариство). Характеристика об'єднань підприємств (асоціація, консорціум, концерн, корпорації, фінансово-промислові групи, холдинг та ін.).

Характеристика основних видів діяльності підприємства (звичайна, надзвичайна, основна, операційна, фінансова, інвестиційна, інша). Особливості врахування витрат та результатів діяльності підприємства за різними напрямками діяльності.

#### *Тема 4. Зовнішнє середовище господарювання підприємства*

Підприємство як відкрита економічна система, елементи економічної системи. Особливості підприємства як системи. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем.

Мікросередовище функціонування підприємств та його елементи: споживачі продукції, посередники, постачальники, фінансово-кредитні установи, юридичні контори, найближчі конкуренти, закони і державні органи.

Макросередовище та його основні складові: науково-технічний прогрес, стан економіки, природно-екологічне довкілля, інформаційне забезпечення, політико-правові фактори, соціально-культурне середовище.

#### *Тема 5. Структура та управління підприємством*

Поняття, сучасні принципи процесу управління. Раціональна та неформальна концепції управління. Об'єктивна необхідність і поняття управління суб'єктами господарювання. Планування, організація, мотивація і контроль як основні функції управління підприємством. Змістова характеристика економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів управління.

Поняття і параметри організаційної структури управління підприємством (організацією). Основні типи організаційних структур управління: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні, матричні. Принципи та етапи процесу побудови організаційних структур управління виробничими і невиробничими підприємствами. Особливості вибору організаційних структур управління новостворюваних підприємств різних розмірів і форм власності, галузевої належності. Необхідність та принципи формування вищих органів управління підприємствами та організаціями.

#### *Тема 6. Ринок і продукція*

Поняття і загальна характеристика ринкового середовища функціонування підприємств. Загальні принципи та етичні норми поведінки господарюючих суб'єктів на ринку. Попит і пропозиція на продукцію. Особливості визначення ринкового попиту на окремі види продукції (послуг). Взаємозв'язок між попитом, пропозицією та ціною на продукцію, фактори, які впливають на їх зміну. Ціна рівноваги, її формування. Цінова еластичність попиту на продукцію підприємств, її вплив на економічний стан підприємств. Складові елементи ринкової інфраструктури.

#### *Тема 7. Товарна та цінова політика підприємства*

Вироблена продукція як конкретний продукт праці, результат діяльності виробничих та інших господарських систем. Показники обсягу продукції (послуг): натуральні та вартісні. Номенклатура та асортимент продукції

(послуг). Товарна, валова, реалізована і чиста продукція. Маркетинговий підхід до визначення випуску продукції.

Поняття, роль і функції ціни у ринковій економіці. Аналіз ціноутворюючих факторів. Види цін (тарифів) і сфери їх застосування. Конкурентна ціна та умови її формування.

Структура ціни на продукцію підприємства. Ціна як інтегрований показник якості. Цінова конкуренція між виробниками і характер її прояву. Цінова конкурентоспроможність товарів і методика її визначення. Фактори підвищення цінової конкурентоспроможності підприємств.

Механізм формування цін на продукцію на сучасному етапі. Договірні та вільні ціни. Біржова ціна. Індикативні ціни. Внутрішньогосподарські і середньореалізаційні ціни.

Паритетність цін: поняття, методика визначення паритетних цін в умовах ринку. Функція паритетних цін.

### *Тема 8. Прогнозування та планування діяльності підприємства*

Сутність, мета, об'єкти та принципи прогнозування. Класифікація прогнозів за масштабами прогнозування, часом передбачення, характером об'єкта, функцією прогнозу. Фактографічні та евристичні методи прогнозування.

Планування, його мета та методологічні основи планування. Основні принципи планування. Перспективне планування діяльності підприємства.. Місія та цілі стратегічного планування діяльності підприємств, його етапи. Види стратегічних альтернатив залежно від обраної генеральної стратегії. Тактичне планування господарсько-фінансової діяльності. Бізнес планування, його значення і зміст.

### *Тема 9. Обґрунтування виробничої програми підприємства*

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Основні розділи виробничої програми. Класифікація видів продукції підприємства за ступенем готовності, характером об'єкта виробництва, особливостями використання, напрямками збуту.

Методи вимірювання та показники обсягу діяльності підприємства, їх специфіка по галузях господарювання. Показники виробничої програми: товарна, валова, чиста, умовно-чиста, нормативно-чиста, реалізована продукція. Поняття внутрішньогосподарського та валового обороту. Взаємозв'язок між показниками, методика розрахунку, характер використання.

Інформаційне забезпечення розробки виробничої програми. Методичні інструменти аналізу виконання виробничої програми підприємства. Фактори, що визначають обсяг виробництва продукції, та їх врахування при формуванні виробничої програми. Системи та методи планування виробничої програми підприємства. Основні фази процесу планування. Методи планування, визначення необхідного та можливого обсягів виробничої програми підприємства.

Умови оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі. Методичні підходи до оптимізації виробництва у середовищі, критерії

оптимізації. Методи і показники оптимального визначення варіантів виробничої програми. Умови забезпечення виконання виробничої програми підприємства.

Управління обсягами реалізації продукції підприємства, залишками готової продукції. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та реалізації продукції.

### *Тема 10. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці*

Поняття персоналу підприємства, його характеристика за кваліфікаційними ознаками. Обліковий склад працівників підприємства. Поняття середньооблікової чисельності штатних працівників, облікового складу і середньооблікової чисельності всього персоналу в еквіваленті повної зайнятості. Середньоарифметична чисельність. Принципи формування персоналу підприємств в умовах ринкової економіки. Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів.

Показники використання трудового потенціалу та методика їх визначення. Вплив працезабезпеченості виробництва і якісного складу працівників на ефективність господарської діяльності. Календарний графік робіт підприємства і методика визначення потреби у найманих працівниках. Сезонність виробництва, показники її вимірювання, негативні наслідки і шляхи пом'якшення. Комплексна оцінка різних категорій персоналу та її методика.

Продуктивність праці як економічна категорія. Різноманітність підходів до визначення та методи розрахунку продуктивності праці на підприємствах виробничої сфери. Показники рівня продуктивності праці. Зовнішні та внутрішні чинники зростання продуктивності праці. Динаміка і резерви підвищення продуктивності праці на підприємствах України за сучасних умов господарювання.

Поняття оплати праці. Основні функції заробітної плати (відтворювальна, стимулююча, регулювальна, соціальна) та їх реалізація. Державна політика оплати праці. Механізм державного регулювання оплати праці та соціального захисту. Регулювання оплати праці на основі колективного договору. Основи організації оплати праці на підприємствах (в організаціях). Тарифно-посадова система (тарифно-кваліфікаційні довідники; кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців; тарифні сітки; схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка).

Форми заробітної плати, що базуються на тарифній системі — погодинна та відрядна. Основні системи оплати праці у межах кожної з систем. Права засновників щодо вибору форм і систем оплати праці. Сучасні тенденції у застосуванні форм заробітної плати. Основна і додаткова заробітна плата. Доплати і надбавки як самостійний елемент заробітної плати, що спрямовується на компенсацію чи винагороду за суттєві відхилення від нормальних умов роботи. Їх відмінність від тарифної заробітної плати. Основні принципи формування системи преміювання персоналу. Організація преміювання окремих категорій персоналу (робітників, функціональних груп спеціалістів і службовців). Участь працівників у прибутках підприємства.

## *Тема 11. Інтелектуальний капітал*

Поняття і види нематеріальних ресурсів підприємства, їхній вплив на конкурентоспроможність його продукції на ринку. Характеристика об'єктів промислової власності: винаходів, промислових зразків, корисних моделей, товарних знаків і знаків обслуговування. Інформація як особливий суспільний ресурс. Поняття та елементний склад нематеріальних активів (патенти на право виключного користування об'єктами промислової власності, авторське право, право на користування іншими нематеріальними ресурсами у формі ліцензії, ноу-хау, гудвіл, тощо).

Способи придбання нематеріальних активів. Основні підходи до визначення вартості окремих об'єктів інтелектуальної власності та нематеріальних активів. Визначення ринкової вартості нематеріальних активів – об'єктів інтелектуальної власності.

Нормативна база обчислення амортизації нематеріальних активів. Оцінка і строки зношування (старіння) нематеріальних активів підприємства.

## *Тема 12. Основний капітал*

Суть, види та функції капіталу. Виробничі фонди підприємства. Основні фонди як один з найважливіших факторів виробництва. Склад основних фондів підприємства у відповідності до сучасних стандартів. Функціонально-групова та елементна структура основних фондів. Розподіл основних фондів на виробничі та невиробничі, а також на активну та пасивну частини. Виробничі фонди як вартісна категорія.

Поняття "оцінка основних фондів". Первісна, переоцінена, залишкова, ліквідаційна, справедлива та балансова вартості основних фондів. Періодична індексація основних фондів. Методичні основи оцінки основних виробничих фондів.

Характеристика та необхідність процесу відтворення основних фондів. Фізичне та моральне спрацювання основних фондів. Види фізичного та морального спрацювання та техніко-економічного старіння засобів праці та застосовувані форми їх усунення. Амортизація основних фондів. Її основні функції. Норми амортизаційних відрахувань на повне відновлення (реновацію) основних фондів. Методи амортизації та методичні основи нарахування амортизаційних відрахувань. Строки експлуатації машин та устаткування, методичні підходи до їх оптимізації. Характеристика ремонту, модернізації і заміни діючих засобів праці та економічна оцінка доцільності витрат на їх періодичне здійснення.

Економічне і соціальне значення підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Системи показників руху та ефективності використання основних фондів. Напрями інтенсифікації відтворення та шляхи кращого використання основних фондів підприємства за нормальних умов господарювання. Розширене відтворення основних фондів (технічне переозброєння і реконструкція, розширення діючого підприємства, нове будівництво виробничих та інфраструктурних об'єктів).



### *Тема 13. Оборотний капітал*

Сутнісна характеристика оборотних коштів як частини засобів виробництва. Обслуговування оборотними коштами сфер виробництва та обігу.

Функціональна та елементна структури оборотних коштів. Стадії кругообігу оборотних коштів.

Нормовані оборотні кошти. Методи розрахунку нормативів оборотних коштів (аналітичний, коефіцієнтний, прямого розрахунку). Обчислення нормативів оборотних коштів у виробничих запасах, незавершеному виробництві, витратах майбутніх періодів, залишках готової продукції. Визначення загального нормативу оборотних коштів для підприємства.

Основні показники рівня ефективності використання оборотних коштів: коефіцієнти оборотності (кількість оборотів) і завантаження, тривалість одного обороту в днях, рентабельність; методика їх обчислення.

Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів на різних стадіях кругообігу. Проблеми нестачі оборотних коштів і поповнення їх обсягів до нормативного рівня за умов кризової економічної ситуації на підприємстві.

### *Тема 14. Інвестиції*

Поняття, склад і структура інвестицій. Інвестиційна діяльність. Класифікація інвестицій. Джерела фінансування інвестицій. Інвестиційний ринок і його інфраструктура. Чинники, які впливають на формування інвестиційного клімату держави. Особливості інвестиційної діяльності на підприємстві. Вибір форм реальних інвестицій та обґрунтування інвестиційних проектів. Основні типи інвестиційних портфельів.

Класифікація капіталовкладень залежно від функціонально-цільового призначення, напрямів використання.

Сукупність чинників, що впливають на рівень ефективності інвестицій. Основні організаційно-економічні чинники підвищення ефективності використання капітальних вкладень: удосконалення проектно-кошторисної справи; поліпшення технологічно-відтворювальної структури капітальних вкладень; скорочення тривалості інвестиційного циклу; застосування гнучких економічних методів управління інвестиційними процесами.

### *Тема 15. Інноваційна діяльність*

Науково-технічний прогрес: поняття, основні напрями, їх характеристика та взаємозв'язок. Цілі та напрями інноваційної діяльності підприємства. Інноваційна політика підприємства та наукові принципи її формування. Менеджмент інновацій.

Оновлення техніко-технологічної бази підприємства та його продукції. Організаційні форми забезпечення та впровадження інноваційної діяльності підприємств.

Система регулювання і стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Фінансування інноваційних процесів. Особливості ціноутворення на науково-технічну продукцію. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Характеристика інновацій та інноваційної діяльності. Інноваційні процеси. Науково-технічний та організаційний прогрес. Економічна ефективність технічних та організаційних нововведень. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності України.

Новини і нововведення, їх сутність і первісні імпульси виникнення. Поняття і змістова характеристика інноваційних процесів. Види інноваційних процесів (новин, нововведень): технічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні. Вплив новин (нововведень) на виробництво, на будь-яку господарську і підприємницьку діяльність. Класифікація інноваційних процесів залежно від технологічних параметрів, ступеня новизни інновацій, ролі у відтворювальному процесі. Основні етапи інноваційного процесу. Принципи інноваційної діяльності.

#### *Тема 16. Техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства*

Поняття та характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Технічна та технологічна складові підприємства. Форми технічного розвитку. Економічне управління технічним розвитком підприємства. Цілі та пріоритети технічного розвитку.

Витрати та утримання техніки та економічні підходи до обґрунтування вигідності її купівлі порівняно з орендою. Методика визначення критичного обсягу робіт, за якого досягається економічна доцільність від використання власної техніки порівняно з підрядом.

Лізинг виробничої техніки, його суть, умови здійснення і значення для зміцнення техніко-технологічної бази підприємства.

Поняття, види і чинники формування виробничої потужності. Методичні основи розрахунку виробничої потужності заново створюваного та діючого підприємства. Установлення й регулювання резервних потужностей на підприємствах різних галузей економіки. Показники та шляхи підвищення використання виробничих потужностей.

#### *Тема 17. Матеріально-технічне забезпечення і виробнича логістика*

Функціональна роль матеріально-речових елементів основних виробничих фондів. Енергетична потужність та енергетичні ресурси підприємства. Методика розрахунку показників: енергооснащеність виробництва і енергоозброєність праці, електрооснащеність виробництва і електроозброєність праці, енергомісткість виробництва і енерговіддача.

Система матеріально-технічного забезпечення виробництва. Логістика у системі організації матеріально-технічного забезпечення. Аналіз логістичних витрат підприємства.

Рівень забезпечення підприємств сучасним виробничим обладнанням та організація їх використання. Взаємозв'язок між показниками інтенсивності використання виробничого обладнання, продуктивності та економічності його використання. Шляхи підвищення використання обладнання підприємства.

Методика визначення потреби в основних видах транспорту. Ефективність використання транспортних засобів. Рациональне співвідношення між окремими

видами транспорту. Методика визначення потреби в окремих видах транспорту. Техніко-економічні показники використання транспортних засобів та їх аналіз. Шляхи підвищення використання транспорту. Методика визначення показників ефективності використання виробничих будівель та споруд.

Сутність та мета виробничої логістики. Внутрішньовиробничі логістичні системи, їх завдання та цілі функціонування. Управління потоками матеріально-технічних ресурсів: планування, оперативне регулювання, облік контроль та аналіз. Вимоги до організації і оперативного управління матеріальними потоками підприємства. Логістична концепція управління основним виробництвом.

### *Тема 18. Організація операційної діяльності*

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом). Природа операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Сутність і місце операційної діяльності в системі підприємства. Взаємозв'язок операційної діяльності з іншими функціями підприємства. Поняття «операції» та «виробництво», їх взаємозв'язок та розбіжність. Сутність системного підходу до операційної діяльності. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Складові частини операційної системи: перероблююча підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю. Класифікаційні підходи до операційних систем. Одиначні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом.

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) як результат операційної діяльності підприємства.

Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі й часі.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

### *Тема 19. Системи забезпечення конкурентоспроможності продукції*

Якість продукції: сутність і значення для підвищення конкурентоспроможності продукції. Показники якості продукції та їх характеристика. Методи визначення якості продукції і вплив її рівня на результати виробництва. Характеристика якості продукції. Вплив якості продукції на кінцеві результати виробництва підприємств. Необхідність досягнення конкурентоспроможності товарів за якістю і ціною. Витрати на якість продукції і характеристика сучасних тенденцій до зміни їх величини у світовій практиці. Економічна межа збільшення витрат на підвищення якості. Методика визначення витрат (додаткового ефекту) від зниження (підвищення) якості продукції. Витрати

на поліпшення якості продукції і напрями забезпечення її конкурентоспроможності за якістю.

Стандартизація продукції (послуг) її суть та значення для підвищення якості. Види стандартів. Поняття сертифікація продукції, її значення для виходу продукції на світовий ринок. Державний нагляд за якістю і внутрішньовиробничий технічний контроль.

Поняття і визначення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на ринку. Фактори конкурентоспроможності продукції та підприємства. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Технічні, організаційні та соціальні шляхи (заходи) підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємств України.

### *Тема 20. Витрати підприємства*

Вартість і собівартість продукції. Економічна сутність собівартості продукції. Собівартість та конкурентоспроможність продукції.

Характеристика витрат виробництва та обігу. Групування витрат за елементами відповідно до їх економічного змісту. Поняття і склад валових витрат. Витрати, які не відносяться на собівартість продукції, а покриваються за рахунок прибутку підприємства.

Класифікаційні ознаки витрат. Витрати прямі та непрямі, поточних та минулих років, готівкові та безготівкові. Механізм розподілу витрат за об'єктами планування і обігу. Грошова оцінка витрат. Постійні та змінні витрати, їх склад та значення для аналізу ефективності виробництва.

Послідовність визначення собівартості продукції. Методи визначення собівартості продукції. Методичні підходи, до визначення нормативної собівартості побічної продукції рослинництва і тваринництва Причини зростання собівартості. Структура собівартості та методика її розрахунку. Аналіз собівартості індексним методом. Фактори зниження собівартості.

Поточні витрати, сутність, джерела виникнення. Види витрат в залежності від видів діяльності підприємства. Класифікація витрат за окремими ознаками. Критичний обсяг виробництва продукції ("точка беззбитковості"), графічний та аналітичний методи знаходження. Зміна критичного обсягу виробництва продукції під впливом окремих чинників.

### *Тема 21. Фінансово-економічні результати суб'єктів господарювання*

Прибуток та дохід як основні показники фінансових результатів діяльності підприємства. Прибутковість і дохідність: їхня сутність, відмінність між ними Джерела формування прибутку і доходу підприємства. Види прибутку підприємства в залежності від видів діяльності підприємства. Маржинальний дохід. Загальноприйнята практика використання прибутку (доходу) підприємства. Зростання прибутковості фірми лід впливом дії окремих чинників. Рівень прибутковості підприємств різних галузей економіки України.

Послідовність визначення фінансових результатів підприємства. Методика обчислення різних видів прибутку в залежності від виду діяльності підприємства.

Рентабельність як відносний показник ефективності роботи підприємства. Принципи формування системи показників ефективності виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства. Система показників ефективності виробництва (узагальнююча); показники використання праці (персоналу), виробничих фондів, фінансових коштів. Методичні підходи до оцінки соціальної ефективності діяльності підприємства.

#### *Тема 22. Оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності*

Модель формування інвестиційного прибутку. Основні принципи оцінки ефективності і відбору для реалізації реальних інвестиційних проектів. Загальна (абсолютна) ефективність капіталовкладень як показник загальної їх віддачі при визначення доцільності їх здійснення. Показники загальної (абсолютної) ефективності: коефіцієнт ефективності вкладень, термін окупності, будівельний лаг та лаг освоєння. Порівняльна ефективність інвестицій та її основні показники: приведені витрати, річний економічний ефект, термін окупності додаткових вкладень, коефіцієнт порівняльної ефективності, чистий дисконтований дохід, індекс дохідності, рівень рентабельності, термін окупності інвестицій, норма беззбитковості.

#### *Тема 23. Інтегральна ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність*

Економічний ефект та ефективність, сутність та відмінності. Економічна сутність і загальний методологічний підхід до вимірювання ефективності діяльності підприємства. Змістова характеристика видів ефективності. Рентабельність виробництва, традиційні показники рентабельності та методика їх визначення. Фактори, що впливають на рентабельність та їх факторний аналіз.

Класифікація чинників підвищення ефективності виробництва за певними ознаками: джерелами зростання; напрямками розвитку і вдосконалення виробництва; місцем реалізації у системі управління виробництвом. Внутрішні та зовнішні чинники підвищення ефективності виробництва.

#### *Тема 24. Сучасні моделі розвитку підприємств*

Розширення і поглиблення міжгалузевих та міжгосподарських зв'язків. Синергічний ефект. Соціально-економічне значення інтеграції. Принципові аспекти побудови економічного механізму інтеграції підприємств.

Організаційні форми інтеграції на рівні підприємств.

Концентрація виробництва: сутність, показники, абсолютний та відносний рівні, шляхи здійснення. Деконцентрація виробництва та її зв'язок з процесом реформування підприємств. Ресурсна концентрація та економічна концентрація, шляхи їх здійснення.

Основні напрями здійснення диверсифікації виробництва: фінансова, виробнича, маркетингова. Види виробничої диверсифікації. Переваги і загрози диверсифікації виробництва та методика визначення її рівня. Показники впливу диверсифікації на результативність виробництва та їх економічний зміст.

### *Тема 25. Трансформація і реструктуризація підприємств*

Трансформаційні процеси на сучасному підприємстві. Необхідність, сутність і мета реструктуризації. Основні форми і види реструктуризації підприємств. Стратегічна реструктуризація підприємств. Практика здійснення та ефективність реструктуризації суб'єктів господарювання. Порядок, концепція та варіанти реструктуризації. Реалізація та оцінка ефективності проектів реструктуризації.

Сутність санації (фінансового оздоровлення) господарюючих суб'єктів. Класична модель процесу фінансового оздоровлення підприємств та організацій. Програми та проекти санації суб'єктів господарювання. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства та його типові розділи. Структура техніко-економічного обґрунтування санації підприємства. Економічна ефективність здійснення санаційних програм розвитку підприємств та організацій.

Сутнісна багатоаспектна характеристика банкрутства підприємства. Банкрутство підприємств (організацій) як економічне явище. Виявлення та аналіз причин банкрутства суб'єктів господарювання. Етапи та процедура порушення справи про банкрутство. Методичні основи визначення ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання.

Причини та процедура ліквідації збанкрутілих суб'єктів господарювання. Наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств (організацій). Загальна характеристика процесу організації ліквідації (припинення діяльності) збанкрутілого суб'єкта господарювання. Черговість задоволення претензій кредиторів. Управління майном боржника та оцінка можливих наслідків ліквідації збанкрутілих підприємств. Загальноживані у світовій практиці господарювання методи визначення можливості банкрутства підприємства.

### *Тема 26. Оптимізація бізнес-процесів підприємства*

Беззбитковість виробництва. Графічний метод визначення беззбитковості. Аналіз кількісного впливу зміни величини постійних, змінних витрат, ціни і обсягу продажу на зміну норми беззбитковості за допомогою аналітичного методу. Визначення резервів зниження критичного обсягу реалізації продукції і підвищення ефективності виробництва.

Методика оцінки ринкової позиції підприємства як партнера. Визначення показників: прибутковості, коефіцієнта кратності процентів, коефіцієнта довгострокового фінансового ризику, коефіцієнта покриття.

Оцінка ринкової позиції підприємства за показниками прибутковості. Визначення позиції підприємства на ринку капіталів.

### *Тема 27. Економічна безпека підприємства*

Поняття, цілі та структурні елементи організації економічної безпеки підприємства. Загальна методологія оцінки рівня економічної безпеки. Основні напрями організації економічної безпеки за окремими функціональними складовими: фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, інформаційною, екологічною. Основні ознаки достатнього рівня економічної безпеки підприємства за умов ринкової системи господарювання. Принципи організації та ключові завдання служби безпеки підприємства. Функції та управління безпекою.

Поняття економічної кризи підприємства. Розробка програми виходу з економічної кризи Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. Національна програма антикризового господарювання.

*Рекомендована література*

1. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За А.В.Шегди. - К.: Знання, 2005. - 431 с.
2. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: [навчальний посібник] / В. Андрійчук, Л. Багер. – К.: КНЕУ, 2008. – 314 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. - К.: Атіка, 2004. - 480 с.
4. Економіка підприємства. Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. - 2-ге вид., пер. та доп. - К., 2002
5. Економіка підприємства. Підручник за ред. Іванілова О. С./Харківський державний технічний університет будівництва і архітектури. – Харків, 2007. – 704с.
6. Економіка підприємства: Навч.-метод, посібник для самостійного вивчення дисципліни / Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, С.М. Клименко та ін. - К.: КНЕУ, 2000.-248 с.
7. Економіка підприємства: теорія і практикум / за ред. Н. Г. Міценко, О. І. Яценко. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с.
8. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. / для студ. вищ. навч. закл.// О.С. Іванілов - К.: Центр учбової літератури. 2009. - 728 с.
9. Іванілов О.С., Колмакова О.М. та ін. Економіка галузі машинобудування: Навчальний посібник. - Х.: Федорко, 2011. - 288 с.
10. Іванілов О.С., Таряник О.М., Перетяцько А.Ю. Економіка підприємства. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - Харків: Консум, 2008.-374 с.
11. Зайчев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник.- 4-е изд., пер. и доп. - М., 2002.
12. Кулешов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: [навчальний посібник] / В.В. Кулешов. – К.: Ніка Центр, 2002. – 216 с.
13. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: [навчальний посібник] / С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2000. – 328 с.
14. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [підручник] / С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
15. Примак Т.О. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / Т.О. Примак. – К.: Вікар. – 2001. – 179 с.
16. Формування ринків матеріальних ресурсів АПК / за ред. Г.М. Підлісецького. – К.: ІАЕ УААН, 2001. – 428 с.

17. Цигильник І. І. Економіка підприємства (в питаннях і відповідях): [навчальний посібник] / І. І. Цигильник, Я. Р. Бибик, М. Я. Ємбрик, В.Ф. Парашич. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 168 с.
18. Шваб А.У. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / А.У. Шваб. – К.: Каравела, 2004. – 568 с.

## *ДИСЦИПЛІНА «МАРКЕТИНГ»*

### *Тема 1. Маркетингова товарна політика*

Сутність маркетингової товарної політики та її структура. Маркетингова концепція товару. Головні атрибути товару: користь від нього, властивості, упаковка, унікальність, популярність, імідж, якість, фабрична марка, умови поставки, ремонтпридатність, монтаж, сервіс, гарантії ціна. Конкурентоспроможність продукції: сутність, концепція та методи оцінки. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції. Концепція життєвого циклу продукції та характеристика його основних етапів. Товарний асортимент і товарна номенклатура

### *Тема 2. Маркетингова цінова політика*

Сутність та роль маркетингової цінової політики. Алгоритм маркетингового розрахунку цін і характеристика його основних етапів. Сутність та особливості використання методів прямого ціноутворення: виходячи з витрат на виробництво та реалізацію. Методи непрямого ціноутворення: сутність і зміст. Маркетингові політики управління цінами: сутність, зміст та умови використання.

### *Тема 3. Маркетингова політика комунікацій*

Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій. Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій і характеристика його основних етапів. Вибір звертання; вибір засобів поширення маркетингової інформації; вибір засобів впливу; формування каналів зворотного зв'язку; методи розрахунку бюджету комунікацій. Реклама: сутність, можливості, цілі та види. Пропаганда: сутність, форми та програми. Стимулювання збуту: сутність, напрямки та методи. Персональний продаж: сутність, типи та процес.

### *Тема 4. Маркетингова політика розподілу*

Сутність, завдання, функції та елементи маркетингової політики розподілу. Канали розподілу продукції: сутність, актуальність, види та основні характеристики. Функції каналів розподілу й основні проблеми їх формування. Алгоритм формування маркетингових каналів розподілу: визначення потреби у формуванні каналів; постановка й координація цілей розподілу; специфікація завдань розподілу; розробка можливих альтернативних каналів розподілу; вибір структури каналу; вибір оптимального каналу; вибір суб'єктів каналу та управління ними. Посередницька діяльність у каналах розподілу: сутність, принципи. Класифікація посередницьких підприємств і організацій та їх основні



типи. Основні аспекти управління каналами розподілу: визначення цілей та стратегій діяльності; встановлення системи оплати праці посередників; навчання та підготовка посередників, оцінка результатів їх роботи.

#### Рекомендована література

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання/Пер. з англ.: Навч посібник. – М.: К.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. 5-те видання. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
3. Гончаров С.М. Маркетинг: Навч. посібник. – Рівне, НУВГП, 2012. – 364 с.
4. Маркетинг: Підручник / За ред. А.О.Старостіної. – К.: Знання, 2014. – 1070 с.
5. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / За ред. Є.В.Савельєва. – К.: Знання, 2014. – 420 с.
6. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2013. – 246 с.
7. Гончаров С.М. Маркетинг: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. – Рівне: НУВГП, 2016. – 154 с.
8. Гончаров С.М. Маркетинг: вправи, ситуації, тести: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2009. – 195 с.
9. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник для вузів. – К.: Вища шк., 2004. – 325 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М: Прогресс, 1991. – 736 с.
11. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.
12. Павленко А.Ф. Маркетинг: Навч.-метод. посібник. –К.: КНЕУ, 2009. –106 с.
13. Маркетинг: підручник / за наук. ред. проф. А.Ф.Павленка; кер. авт. колективу. проф. І.Л. Решетнікова. - К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
14. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: Навч. Посібник. –К.: КНЕУ, 2015. – 393 с.

#### *ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»*

##### *Тема 1. Поняття і сутність менеджменту*

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Організації як об'єкти управління. Зовнішнє середовище функціонування організації: основні елементи мегасередовища та допоміжного середовища. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Основні методи управління, система принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Умови успішної керівної діяльності менеджера. Існуючі парадигми менеджменту.

### *Тема 2. Розвиток науки управління*

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні.

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### *Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень*

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Основи теорії прийняття рішень. Директивні рішення. Особливості прийняття групових рішень. Демократизація суспільства і розвиток самоуправління. Сучасні форми участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Колегіальне управління.

### *Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень*

Методи розробки і обґрунтування рішень, що ґрунтуються на якісному аналізі (аналогій, експертного оцінювання та ін.); розрахункові, з використанням математичного моделювання та ін.; методи, то поєднують якісний аналіз і кількісне оцінювання за умов достатнього інформаційного забезпечення. Використання загальнонаукової методології для дослідження проблем менеджменту, що ґрунтуються на системному і комплексному підходах.

Технологія розробки рішень. Вивчення ситуації і формування проблем, завдань і стратегій, розробка альтернатив, вибір критеріїв оцінювання рішень. Вимоги до рішень. Оцінювання і вибір варіанту рішень. Прийняття і узгодження рішень у системі загальногосподарського управління. Обґрунтування управлінських рішень.

Оптимізація управлінських рішень на основі кількісного підходу в менеджменті. Системний і ситуаційні підходи. Застосування моделювання, методу експериментів і економіко-математичних алгоритмів для розв'язання завдань менеджменту. Системний аналіз у підготовці, обґрунтуванні і прийнятті

рішень. Науковий інструментарій і процедура системного аналізу. Процес прийняття рішень.

Організація виконання рішень. Коригування рішень. Зворотний зв'язок і здійснення контролю.

### *Тема 5. Планування в організації*

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

### *Тема 6. Організація як функція управління*

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності (організаційного процесу): розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю, створення механізмів координації

Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Централізація і децентралізація. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління.

Організаційні зміни. Причини, які викликають необхідність змін. Способи пристосовуватися до змін у середовищі. Основні етапи процесу організаційних змін. Основні причини опору організаційним змінам та стратегії додання опору.

### *Тема 7. Мотивація*

Поняття мотивації, її роль у менеджменті. Мотиви, їх класифікація. Ідейно-політичні матеріали і моральні стимули. Рухомі сили і регулятори поведінки: інстинкт, інтереси і потреби. Фактори мотивації. Дотримання принципів соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, обов'язковості компенсації матеріальних втрат. Організаційні фактори мотивації

(забезпечення порядку і дисципліни праці, відповідальність, робочого ритму та ін.), соціально-психологічні фактори трудової мотивації.

Сучасні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія існування, спілкування і зростання К. Альдерфера. Теорія домінуючих потреб успіху, влади і приналежності Д. Мак Клеганда. Двофакторна теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга. Процесуальні теорії очікування (В. Врум), справедливості (С.Адамс), модель Портера-Лоулера.

Формування мотиваційного механізму. Матеріальне стимулювання. Роль фактора задоволеності роботою. Формування суспільно значних спонукань і мотивів діяльності. Застосування факторів мотивації в сучасному менеджменті. Критерії оцінювання застосування методів мотивації в управлінні організацією.

### *Тема 8. Управлінський контроль*

Суть, принципи і види контролю в менеджменті. Необхідність контролю. Суб'єкти і об'єкти контролю. Основні завдання контролю. Принципи постійності і оперативності контролю, об'єктивності, масовості і гласності. Сфери контролю: контроль матеріальних, людських, інформаційних ресурсів, фінансовий контроль. Модель процесу контролю. Умови ефективності системи контролю. Економічний, соціальний і технологічний контроль. Документаційний і візуальний контроль. Організаційна, змістовно-технологічна і узагальнююче-коригувальна характеристики контролю.

Види управлінського контролю: операційний, фінансовий та структурний. Попередній контроль, поточний і підсумковий контроль. Бюджетний (кошторисний) контроль якості і товарно-матеріальних запасів. Типи відповідальності за виконання бюджету. Бюрократична та групова форми структурного контролю.

Організація системи контролю та управління нею в системі менеджменту підприємства. Застосування сучасних методів контролю в менеджменті організацій. Опір контролю та долання опору. Методи управління системою контролю. Критерії оцінювання систем контролю.

### *Тема 9. Лідерство*

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.

Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Формування ефективного стилю лідерства. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### *Тема 10. Комунікації в управлінні*

Комунікації та фах менеджера. Поняття і характеристика комунікацій.

Ефективні комунікації. Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Характеристики цінної інформації. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Типи комунікацій: міжособові комунікації (усні та письмові), комунікативні схеми та робочі групи, комунікації в організаціях (вертикальні та горизонтальні зв'язки в організаціях). Комунікації в організаціях, що ґрунтуються на електронних комунікаційних технологіях.

Форми неформальних комунікацій в організаціях: непідтвержені повідомлення та чутки, менеджмент нишпорки, несловесні комунікації.

Управління комунікаціями в організаціях. Бар'єри ефективних комунікацій та подолання комунікативних бар'єрів.

### *Тема 11. Ефективність управління*

Сутність ефективності управління як рівня досягнення встановлених цілей. Основні підходи до визначення ефективності управління. Абсолютна і порівняльна ефективність витрат на управління.

Основні показники, що використовуються для оцінки ефективності управління: оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність системи управління.

Показники, що характеризують ефективність системи управління: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства, показники продуктивності управлінської праці та показники економічності апарату управління.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління.

### *Рекомендована література*

1. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. / Беседін М.О., Нагаєв В.М. – К.: ЦНЛ, 2005. – 496 с.
2. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Боссиди Л., Чаран Р.; [пер. з англ. Т.Таланова]. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. – 288 с.
3. Виханський О.С. Стратегическое управление: Учебник. / Виханський О.С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гордарики, 2000. – 296 с.
4. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. / Гірняк О.М., Лазановський П.П. – К.: „Магнолія плюс”, Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. – 336 с.
5. Гончаренко А. Лидерство – это выбор, а не должность / Гончаренко А. Бизнес. – 2006. – №18. – С.65-67.
6. Гріфін Р. Основи менеджменту. / Гріфін Р., Яцура В. – Львів: Бак, 2001. – 654 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент. Підручник. Т.1. / Завадський Й.С. – К.:УФІМБ, 2002. – 543 с.

8. Завадський Й.С. Менеджмент. Підручник. Т.2. / Завадський Й.С. – К.: УФІМБ, 2004. – 640с.
9. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей / Кови С.; [пер. з англ. С.Терехова] – СПб.: «Изд-во «Нева», 2008. – 329 с.
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посібник. / Осовська Г.В., Осовський О.А. – К.: Кондор, 2005 – 860 с.
11. Робінс, Стефан П. Основи менеджменту / Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А.; [пер. з англ. А.Олійник та ін.]. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
12. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального): Навч. посібник. / Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2004. – 318 с.
13. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія. / Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
14. Сухарський В.С. Менеджмент. / Сухарський В.С. – Тернопіль: Астон, 2001. – 135 с.
15. Уэлч Д. Как создать величайшую в мире «фабрику людей» / Уэлч Д. Бизнес. – 2007. – №8. – С.66-67.
16. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Хомяков В.І. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.