

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Заступник голови приймальної комісії  
В.о. ректора Харківського національного  
університету імені В. Н. Каразіна

\_\_\_\_\_ Олександр ГОЛОВКО

**ПРОГРАМА**  
**додаткового фахового вступного екзамену**  
**за освітньо – науковою програмою**  
**«Менеджмент і адміністрування»**  
**спеціальність (073) «Менеджмент»**  
**третього освітньо-наукового рівня PhD**  
**доктор філософії**

ХАРКІВ – 2024

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Прийом до аспірантури Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту», Постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», Правил прийому на навчання до Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна в 2024 році.

Мета фахових випробувань полягає в комплексній оцінці рівня знань, умінь, навичок та підготовленості до самостійного проведення наукового дослідження вступників, що виявили бажання здобути вищу освіту ступеня доктора філософії (третьій освітньо-науковий рівень) зі спеціальності 073 «Менеджмент» та їх відборі на конкурсній основі.

Особи, які вступають до аспірантури з іншої галузі знань (спеціальності), ніж спеціальність 073 «Менеджмент», на основі якої здійснюється вступ на освітньо-наукову програму «Менеджмент і адміністрування» повинні скласти додатковий фаховий вступний екзамен.

## 2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ДОДАТКОВОГО ФАХОВОГО ЕКЗАМЕНА

### МОДУЛЬ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### *Розділ 1. Методологія та загальні функції менеджменту*

*Поняття і сутність менеджменту.* Визначення поняття менеджмент. Ранні школи менеджменту. Інтегровані підходи до управління організаціями. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.

*Принципи, методи та функції менеджменту.* Принципи менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Функції та компетенції менеджерів. Методи менеджменту, їх класифікація. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту

*Процес управління.* Система управління: структура, елементи та зміст. Організація як об'єкт менеджменту, її ознаки. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Життєвий цикл організації.

*Планування як загальна функція менеджменту.* Сутність планування, його види та підходи до нього. Стратегічне планування: процес, складові, система. Сутність та види цілей. Сутність та види стратегій. Сутність та види планів. Постановка цілей підлеглим.

*Організування як загальна функція менеджменту.* Сутність організаційної функції та елементи організаційної діяльності. Проектування організаційної структури. Еволюція організаційних структур. Типи організаційних структур.

*Мотивування як загальна функція менеджменту.* Мотив, мотивація, мотивування, стимул, стимулювання. Еволюція теорій мотивації. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом. Соціальна мотивація робітників.

*Контролювання як загальна функція менеджменту.* Поняття, сутність контролю та модель процесу контролю. Види контролю. Інструменти контролю. Зворотній зв'язок як сутність контрольної функції та інструмент вдосконалення виконання

#### *Розділ 2. Керівництво та його забезпечення в організації*

*Розробка і прийняття управлінських рішень.* Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Процес прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень.

*Комунікації і інформація в менеджменті.* Поняття та сутність комунікацій, види комунікацій. Комунікаційні мережі, їх типи та умови застосування. Стил та навички ефективної комунікації. Інформаційна система як мережа для підтримки прийняття управлінських рішень.

*Управління конфліктами, змінами та стресами.* Сутність та види конфліктів. Стратегії управління конфліктами. Управління змінами. Управління стресами.

*Керівництво та лідерство.* Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Менеджер і лідер, вплив і влада. Ролі менеджера. Лідер, ознаки лідера. Лідерство, закони та теорії лідерства.

*Ефективність менеджменту.* Критерії успішності в менеджменті. Поняття та сутність ефективності управління, підходи до її визначення. Інструментарій І. Адізеса щодо формування ефективної організації.

### **Література до вивчення модулю**

1. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
2. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
3. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
4. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгеніївна Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.

## **МОДУЛЬ 2 «HR-МЕНЕДЖМЕНТ»**

*Розділ 1. Теоретичні та методологічні підходи до управління людськими ресурсами в організації*

*Методологія управління людськими ресурсами в організації.*

Роль та значення управління персоналом як науки. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації та основні підсистеми управління персоналом. Філософія і концепція управління персоналом. Методи, принципи та стилі управління персоналом.

*Управління людськими ресурсами в організації як соціальна система.*

Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка. 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.

*Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами в 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.

Моделі управління людськими ресурсами в організації.

Сутність HR- стратегії. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, HR- стратегії та кадрової політики.

*Організування діяльності та функції HR-служб в організації*

Призначення та роль сучасних HR-служб персоналу в організації. Колесо HR-практик.

Ролі та функції HR-менеджера. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом.

*Планування, організація, мотивація та контроль управління людськими ресурсами в організації.*

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.

Постановка завдань підлеглим. Делегування повноважень.

Матеріальна та нематеріальна мотивація: способи оцінки. Мотиватори підтримки інтересу до праці. Soft skills. Значення EQ.

Види контролю. Моделі зворотного зв'язку.

*Розділ 2. Система та технології управління людськими ресурсами в організації*

*Організація підбору 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. Характеристика джерел залучення кандидатів.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Види співбесід.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

#### *Управління розвитком і рухом персоналу організації*

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна.

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.

Управління робочим часом.

#### *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. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

#### *Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами в організації*

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу.

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. 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.

Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції.

#### *Оцінювання персоналу в організації*

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

#### *Ефективність управління людськими ресурсами в організації*

Методики управління ефективністю. Процеси управління ефективністю персоналу. Система управління ефективністю персоналу. Управління компетентністю як основа управління ефективністю.

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. HR менеджмент: конспект лекцій «Електронний ресурс»: навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л.П. Артеменко, М.А. Пічугіна. – Електронні текстові дані (1 файл: 50,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 320 с.
2. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.
3. HR - менеджмент: метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни студентам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 101 «Екологія» / Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : [ б. в. ], 2020. – 24 с.
4. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

## МОДУЛЬ 3 «ЕКОНОМІКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

### *Підприємство у соціально орієнтованій економіці*

Поняття, цілі та напрямки діяльності підприємства. Поняття господарської діяльності. Сутність та місія підприємства. Вивчення ринку товарів та ситуаційний аналіз. Інноваційна діяльність. Виробнича діяльність. Комерційна діяльність. Післяпродажний сервіс. Економічна діяльність. Соціальна діяльність. Виробнича, економічна та соціальна функції підприємства.

Класифікація, структура та об'єднання підприємств. Комерційні та некомерційні підприємства. Приватні, колективні, комунальні, державні підприємства. Національні, іноземні, змішані підприємства. Одноосібні, кооперативні, орендні, господарські товариства. Промислові, сільськогосподарські, будівничі, транспортні, торгові, інноваційні, лізингові, банківські, страхові, туристичні підприємства. Головне, дочірнє, асоціюєме підприємство, філіал. Великі, середні, малі підприємства. Асоціація, корпорація, консорціум, концерн, картелі, синдикати, трести, холдинги, фінансові групи.

Зовнішнє середовище ведення господарства підприємства та організації. Економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні, природно-географічні, міжнародні фактори зовнішнього середовища. Ринок споживачів. Ринок виробників. Ринок посередників. Ринок громадських організацій. Міжнародний ринок. Інфраструктура ринку. Договір.

Управління підприємством. Підприємство як система. Горизонтальний та вертикальний розподіл праці. Функції управління:



планування, організація, мотивація, координація, контроль. Економічні, соціально-психологічні, організаційні методи управління. Принципи управління. Організаційна структура управління.

Механізм реалізації господарської діяльності. Управління видатками та ресурсами. Розвиток та удосконалення виробництва. Удосконалення системи управління підприємством та усіма видами його діяльності.

### *Капітал та основні засоби підприємства*

Загальна характеристика капіталу та основних засобів підприємства. Капітал. Основний капітал. Оборотний капітал. Авансований капітал. Основні засоби: земельні ділянки; капітальні витрати на покращення земель; споруди; машини та обладнання; транспортні засоби; інструменти, інвентар; тварини; інші основні засоби.

Оцінка основних засобів. Первісна вартість основних засобів. Балансова вартість. Відновлювальна вартість основних засобів. Залишкова вартість основних засобів. Ліквідаційна вартість. Справедлива вартість.

Види зносу основних засобів підприємства. Фізичний знос. Моральний знос. Ремонт основних засобів. Поточний ремонт. Капітальний ремонт. Відновлювальний ремонт. Капітальний, середній, малий ремонт.

Показники використання основних засобів підприємства. Натуральні показники. Умовно-натурні показники. Вартісні показники. Коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт зносу, коефіцієнт приросту. Коефіцієнт екстенсивного/інтенсивного використання обладнання. Коефіцієнт змінності. Фондовіддача, фондоємність, рентабельність, фондоозброєність. Коефіцієнт використання виробничої потужності.

Амортизація основних засобів на підприємстві. Прямолінійний метод. Виробничий метод. Кумулятивний метод. Метод зниження залишкової вартості. Метод прискореного зниження залишкової вартості.

Шляхи та методи покращення використання основних засобів підприємства.

### *Фінансово-кредитні та нематеріальні ресурси підприємства*

Сутність фінансових ресурсів підприємства. Внутрішнє та зовнішнє фінансування. Статутний капітал. Оренда. Лізинг: оперативний, фінансовий. Акція. Курс акції. Облігація. Курс облігації.

Поняття нематеріальних ресурсів та нематеріальних активів. Об'єкти нематеріальних ресурсів: об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промисловий зразок, товарний знак, фірмове

найменування); об'єкти, які охороняються авторським чи суміжним правом (комп'ютерна програма, база даних, мікросхема, суміжні права); інші об'єкти інтелектуальної власності (раціоналізаторська пропозиція, комерційна таємниця). Ліцензія.

Оцінка вартості нематеріальних активів. Дослідження нематеріальних активів. Правова експертиза. Визначення типу вартості і вибір певного методу оцінки вартості. Формування інформаційної бази для проведення оцінки. Розрахунки вартості нематеріальних активів за допомогою обраного методу. Підготовка звіту. Методи оцінки вартості нематеріальних активів: витратний метод, прибутковий метод, ринковий підхід до оцінки вартості.

### *Оборотні засоби*

Оборотні засоби підприємства. Кругообіг оборотних засобів. Оборотні виробничі фонди підприємства: виробничі запаси (сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, полуфабрикати, комплектуючі, запчастини для ремонту тощо); незавершене виробництво; витрати майбутніх періодів. Структура оборотних засобів підприємства. Грошова, виробнича та товарна форма оборотних засобів.

Нормування оборотних засобів. Ефективність використання оборотних засобів. Методи нормування: аналітичний, коефіцієнтний, метод прямого розрахунку. Норма. Норматив. Абсолютна, питома, загальна матеріаломісткість. Показниками оборотності оборотних коштів: коефіцієнт оборотності; коефіцієнт завантаження; тривалість одного обороту. Коефіцієнт використання матеріалів. Розмір відходів. Коефіцієнт виходу готової продукції з одиниці переробленої сировини. Шляхи економії матеріальних ресурсів: виробничо-технічні, організаційно-економічні.

### *Виробничі інвестиційні ресурси*

Поняття та структура інвестицій та інвестиційної діяльності. Внутрішні та зовнішні інвестиції. Фінансові та реальні інвестиції. Прямі та портфельні інвестиції. Короткострокові, середньострокові та довгострокові інвестиції. Приватні, державні, іноземні та спільні інвестиції.

Економічна оцінка доцільності інвестування. Розрахунок суми початкових інвестицій. Розрахунок доходу від реалізації інвестицій. Інвестиційний прибуток. Розрахунок показників економічної ефективності реальних інвестицій. Оцінка ризику інвестування, пов'язаного з фактором часу. Облік ризику інвестування.

Визначення необхідного обсягу та джерел фінансування виробничих інвестицій. Власні кошти підприємства, позикові інвестиційні кошти, залучені інвестиції. Інвестиційна стратегія. Визначення періоду часу формування інвестиційної стратегії. Визначення стратегічних цілей

інвестиційної діяльності. Вибір найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Оцінка розробленої інвестиційної стратегії.

Оцінка ефективності виробничих та фінансових інвестицій. Укрупнений розрахунок планованого обсягу капітальних вкладень. Загальна ефективність капітальних вкладень. Порівняльна ефективність капітальних вкладень.

Фактори підвищення ефективності використання капітальних вкладень та фінансових інвестицій. Поліпшення структури капітальних вкладень. Поліпшення відновної структури виробничих інвестицій. Скорочення стадій інвестиційного циклу. Удосконалення проектно-кошторисної справи. Впровадження економічних методів управління інвестиційним процесом. Ризик та методи його зменшення: страхування, розмежування ризиків, створення резерву коштів на покриття непередбачених витрат, розсіювання ризику.

Капітальне будівництво як засіб реалізації виробничих інвестицій підприємства. Підрядний та господарський засіб капітального будівництва.

### *Організація виробництва та інфраструктура підприємства*

Структура та принципи організації виробничого процесу. Основні елементи виробничого процесу: праця, засоби праці (машини, обладнання), предмети праці (сировина, матеріали). Операція як структурна одиниця виробничого процесу. Принципи раціональної організації виробництва: спеціалізація виробництва, пропорційність виробничого процесу, паралельність, прямоточність, безперервність, принцип ритмічності, принцип автоматизації, принцип гнучкості.

Організація виробничого процесу у часі. Виробничий цикл. Тривалість виробничого циклу: час технологічної обробки виробу, час технічного обслуговування виробництва, час перерв у роботі. Підготовка виробництва (науково-дослідницькі роботи, конструкторська підготовка виробництва, технологічна підготовка виробництва, організаційно-планова підготовка виробництва. Організаційний тип виробництва. Масове виробництво. Серійне виробництво. Одиничне виробництво. Метод організації виробництва: поточний, партійний, одиничний.

Суспільні форми організації виробництва. Концентрація виробництва. Деконцентрація виробництва. Спеціалізація виробництва. Конверсія виробництва. Кооперування виробництва. Комбінування виробництва. Диверсифікація виробництва.

Поняття, види та значення інфраструктури. Виробнича та соціальна інфраструктура. Системи технологічного обслуговування виробництва. Ремонтне, інструментальне, транспортне, енергетичне та складське господарство.

### *Регулювання, прогнозування та планування діяльності підприємства*

Державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Економічна політика держави. Методи державного регулювання економіки: методи прямого впливу, методи опосередкованого впливу. Макроекономічне планування. Фінансово-бюджетне регулювання: державний бюджет, доходи та видатки бюджету, профіцит/дефіцит бюджету. Грошово-кредитна система. Державний, банківський, комерційний кредит. Податки. Державний заказ. Державна інноваційна політика. Державно інвестиційна політика. Державне регулювання розвитку підприємництва. Державне регулювання ВЕД.

Прогнозування розвитку підприємства. Стратегічне планування: стратегічне прогнозування, програмування, проектування. Методи прогнозування: фактографічні методи, евристичні методи.

Методологічні основи планування. Сутність планування. Методи планування: ресурсний, статистичний, факторний, балансовий, економіко-математичне моделювання, графоаналітичний.

Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування. Стратегічне планування. План маркетингу. План виробництва. План кадрового забезпечення. Фінансовий план. Планування ризиків. Формування та підтримка іміджу фірми. Стратегія зростання. Стратегія скорочення. Стратегія стабілізації. Стратегія фінансування.

Тактичне та оперативне планування. Середньострокові плани. Поточні (тактичні) плани. Етапи розробки поточних планів: аналіз результатів діяльності підприємства; розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності; дослідження ринку та формування портфеля замовлень на продукцію підприємства; обґрунтування окремих розділів плану; розгляд проекту плану радою трудового колективу і його твердження; доведення техніко-економічних показників до структурних підрозділів підприємства.

### *Якість і конкурентоспроможність продукції*

Якість продукції та методи оцінки. Якість як економічна категорія. Економічні, соціальні та екологічні наслідки підвищення якості продукції. Абсолютний, відносний та оптимальний рівень якості. Показники рівня якості: одиничні (показники призначення, показники надійності та довговічності, показники технологічності, ергономічні показники, естетичні показники, показники стандартизації та уніфікації, економічні показники, патентно-правові показники), комплексні, загальні (коефіцієнт оновлення асортименту, частка сертифікованої продукції, частка продукції на експорт, коефіцієнт сортності, питома вага браку у

загальному випуску товарної продукції). Методи оцінки якості продукції: вимірювальний, реєстраційний, органолептичний, розрахунковий.

Конкурентоспроможність продукції. Фактори конкурентоспроможності продукції: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень кадрового потенціалу та управлінських структур. Конкурентоспроможність підприємства. Корисний ефект. Технічні, організаційні, економічні та соціальні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Управління якістю продукції (послуги). Прогнозування виробництва високоякісної продукції. Планування якості продукції. Стимулювання покращення якості продукції. Контроль виробництва продукції. Стандартизація. Технічні умови. Сертифікація продукції: обов'язкова, добровільна. Внутривиробничий технічний контроль. Економічна ефективність покращення якості продукції.

#### *Продуктивність, мотивація та оплата праці*

Показники та методи вимірювання продуктивності праці. Показники виготовлення та трудомісткості продукції. Показники рівня виготовлення продукції: вартісні, натуральні, трудові. Фактори впливу на зміну продуктивності праці: зовнішні (законодавство, політика, природні ресурси тощо); внутрішні (технології, обладнання, персонал, організація виробництва і праці). Методи планування продуктивності праці: метод прямого рахунку, пофакторний метод.

Мотивація трудової діяльності. Мотив. Стимул. Методи мотивації: економічні прямі (оплата праці, премії, оплата навчання тощо), економічні опосередковані (пільгове харчування, пільгове користування житлом, транспортом тощо), соціальні (охорона праці, кар'єрне зростання тощо). Наукова організація праці: удосконалення форм розподілу; удосконалення нормування праці, його моральне і матеріальне стимулювання; поліпшення умов праці; підготовка та підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення трудової дисципліни.

Сучасна політика оплати праці. Застосування форм та систем оплати праці. Відрядна форма оплати праці: пряма відрядна, непряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, колективна, акордна. Погодинна форма оплати праці: проста погодинна, погодинно-преміальна, система посадових окладів.

Доплата та надбавки до заробітної плати. Стимулюючі та компенсуючі виплати: Оплата за простої не з вини працівника. Стимули, що виплачуються працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати. Надбавки та доплати, не передбачені чинним законодавством і понад розмір, встановлений чинним законодавством. Винагороди за підсумками роботи за рік. Винагороди (процентні надбавки) за вислугу років, стаж, не передбачені чинним законодавством. Винагороди за відкриття та

раціоналізаторські пропозиції. Одноразові стимулюючі винагороди. Суми наданих підприємством трудових і соціальних пільг працівникам.

#### *Фінансові результати діяльності підприємства*

Прибуток та доходи підприємства. Валовий прибуток; прибуток (збиток) від продажу; прибуток (збиток) до оподаткування; прибуток (збиток) від звичайної діяльності; чиста (нерозподілений) прибуток (збиток) звітного періоду. Дохід від звичайних видів діяльності. Операційні доходи. Позареалізаційні доходи. Надзвичайні доходи.

Механізми розподілу прибутку підприємства. Прибуток, який підлягає оподаткуванню. Податок на прибуток. Фонд накоплення. Фонд споживання. Резервний фонд. Нерозподілений прибуток. Фонд соціальної допомоги. Прибуток до розподілу між співвласниками. Чистий прибуток: фінансовий резерв, інвестиційний розвиток підприємства, фінансування соціально-культурної сфери, відрахування до фонду оплати праці поверх заробітної плати, на добротність, деякі види зборів, податків, штрафних санкцій.

Методи планування прибутку підприємства: метод прямого рахунку, аналітичний метод і метод суміщеного розрахунку.

Показники рентабельності. Рентабельність окремих видів продукції, всієї товарної продукції і виробництва. Рентабельність реалізації (продажу). Рентабельність активів (капіталу). Рентабельність поточних активів. Рентабельність чистих активів. Рентабельність власного капіталу.

Поняття та сутність ефективності. Результати діяльності підприємства: операційний, фінансовий, соціальний, екологічний, інші некомерційні результати. Показники визначення та напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства. Підходи до визначення ефективності: традиційний, багатофакторний.

#### **Література до вивчення модулю**

1. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Регіональна економіка: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. – 121с.
2. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О.Болтянська .- Мелітополь: Люкс, 2020. – 272 с.
3. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. – 316 с.
4. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 700 с.

## МОДУЛЬ 4 «ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

*Сутнісна характеристика потенціалу підприємства.* Потенціал підприємства як економічна категорія. Підходи до визначення поняття «потенціал підприємства» та його еволюція. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства за об'єктами дослідження, за ступенем використання, за сферою використання та реалізації, за принципом ієрархії та за функціональними напрямками.

Характеристика елементів потенціалу підприємств: економічний, виробничий, організаційний, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний та інноваційний, кадровий потенціали підприємства. Взаємозв'язок категорій «економічний потенціал», «виробничий потенціал», «виробнича потужність».

*Структура і графоаналітична модель потенціалу підприємства.* Структуризація потенціалу: блочно-модульна та функціональна. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства включає три складові: ресурси, система управління та діяльність персоналу. Функціональна структуризація виділяє об'єктивні та суб'єктивні складові потенціалу.

Графоаналітичний метод оцінки потенціалу підприємства «квадрат потенціалу»: алгоритм та сфери застосування. Виокремлення чотирьох інтегрованих напрямків при формуванні графічної моделі потенціалу підприємства за методом «квадрат потенціалу»: 1) виробництво, розподіл та збут продукції; 2) організаційна структура та менеджмент; 3) маркетинг; 4) фінанси. Зв'язок форми та розміру квадрата потенціалу з його життєвим циклом. Встановлення кількісних та якісних зв'язків між окремими елементами потенціалу, рівня його розвитку та конкурентоспроможності.

*Формування потенціалу підприємства: поняття і загальна модель.* Потенціал підприємства як економічна система: риси розвитку та властивості. Передумови формування та розвитку потенціалу. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на розвиток елементів потенціалу підприємств.

Модель формування потенціалу з визначенням його рівнів у діяльності підприємств. Процес формування потенціалу підприємства: системний підхід, маркетинговий підхід, функціональний підхід, відтворувальний, інноваційний нормативний підходи тощо.

*Особливості формування виробничого потенціалу підприємства.* Формування виробничого потенціалу. Актуальність і пріоритетність категорій «виробнича функція» і «виробнича потужність» у структурі виробничого потенціалу.

Зміст виробничої функції. Поняття сумарного продукту, граничного і середнього продукту, їхній взаємозв'язок. Сутність виробничої

потужності. Організаційна модель формування виробничої потужності. Методологія визначення виробничої потужності.

*Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.* Методичні підходи до визначення понять «ринок» та «конкуренція». Сутність економічної категорії «конкурентоспроможність потенціалу підприємства». Основні рівні конкурентоспроможності потенціалу та їх характеристика.

Процес оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємств: етапи, система критеріїв (індикаторів). Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності: метод рангів, метод різниць та метод балів. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємств. Мета та основні методичні підходи: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз тощо.

*Теоретичні основи оцінювання потенціалу підприємства.*

Оцінка потенціалу підприємства: мета, основні проблеми. Підприємство як товар: його характерні властивості та особливості як об'єкта ринкових відносин. Поняття вартості. Класифікація видів вартості за основними ознаками.

Законодавчі основи та механізми проведення оціночної діяльності в Україні. Українське товариство оцінювачів. Методологія оцінки вартості потенціалу підприємства: дохідний, витратний та порівняльний підходи. Система принципів оцінки потенціалів підприємств.

*Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства.* Загальна характеристика методичного інструментарію оцінки вартості потенціалу підприємства. Поняття грошового потоку, теперішньої та майбутньої вартості грошей. Функції грошової одиниці: складний відсоток, дисконтування, поточна та майбутня вартість ануїтету, нагромадження, відшкодування.

Характеристика методології оцінки вартості потенціалу підприємств. Дохідний підхід – його сутність, основні моделі та фактори, які визначають вартість об'єкта оцінки. Порівняльний підхід та методи визначення ринкової вартості. Сутність майнового підходу.

Характеристика інформації, що бере участь в оцінці потенціалу підприємств: її класифікація, джерела, законодавче регулювання та вимоги.

*Оцінювання вартості земельної ділянки, будівель і споруд.* Особливості оцінки нерухомого майна як об'єкта оцінки. Аналіз та структура ринку нерухомості України. Особливості складових ринку нерухомості.



Правове регулювання оцінювання землі. Порядок організації грошової оцінки землі. Проблеми регулювання прав власності на землю в Україні. Характеристика методичного інструментарію оцінювання землі. Метод капіталізації чистого операційного (рентного) доходу. Метод зіставлення цін. Метод врахування витрат на земельні поліпшення.

Методологія оцінки вартості будівель та споруд: доходний, порівняльний та витратний підходи. Характеристика економічних показників, які використовуються при проведенні оцінки вартості будівель та споруд.

*Оцінювання ринкової вартості машин і обладнання.* Поняття техніко-технологічного потенціалу підприємств. Особливості машин та обладнання, які характеризують їх як об'єкт оцінки. Науково-технічний та економічний підходи до класифікації об'єктів оцінки. Ознаки, з якими класифікують машини та обладнання.

Основні підходи до оцінки вартості техніко-технологічного потенціалу: доходний, порівняльний та витратний. Система показників експлуатації, зносу та техніко-технологічні характеристики машин і обладнання.

Послідовність проведення оцінки за дохідним методом. Витратний підхід до проведення оцінки вартості машин та обладнання передбачає використання методу розрахунку за ціною однорідного об'єкта, індексного (трендового) методу та методу розрахунку вартості за укрупненими нормативами. Метод ринкових порівнянь.

*Нематеріальні активи підприємства і методи їх оцінювання.* Поняття та джерела формування нематеріальних активів. Основні економічні властивості нематеріальних активів. Характеристика складових елементів. Напрями класифікації нематеріальних активів підприємства.

Мета і особливості оцінювання нематеріальних активів. Правове регулювання відносин власності щодо нематеріальних активів. Особливості застосування різних методів оцінювання щодо основних видів нематеріальних активів.

Сутність та класифікація методів доходного підходу. Послідовність проведення оцінки. Особливості застосування витратного підходу. Сутність методу вихідних витрат. Характеристика методу відновлювальної вартості. Сутність порівняльного (ринкового) підходу. Умови застосування методу порівняння продажу.

*Трудовий потенціал підприємства та його оцінювання.* Визначення трудового потенціалу підприємства. Основні складові трудового потенціалу. Класифікація груп працівників, які формують трудовий потенціал підприємства. Сутність індивідуально-кваліфікаційного

потенціалу працівника. Фактори, що впливають на зміну рівня трудового потенціалу підприємства.

Сутність та цілі вартісної оцінки трудового потенціалу. Основні показники оцінювання трудового потенціалу, їх характеристика та класифікація. Характеристика витратного та доходного підходів до оцінювання трудового потенціалу підприємства. Оцінка ефективності трудового потенціалу: система показників та послідовність проведення оцінки.

*Оцінювання вартості бізнесу.* Особливості застосування оцінки вартості бізнесу (сукупного потенціалу підприємства). Поняття гудвілу.

Система методів доходного підходу оцінки вартості бізнесу, яка включає дві групи: методи, засновані на прогнозах грошових потоків, та методи, засновані на «надприбутку». Зміст основних етапів застосування дисконтування грошових потоків. Сутність методів економічної доданої вартості та Едварда-Белла Ольсона.

Характеристика технології застосування порівняльного підходу до оцінки вартості підприємства. Методичне забезпечення порівняльної оцінки. Характеристика цінових мультиплікаторів. Сутність майнового методу оцінки вартості сукупного потенціалу підприємств. Основними методами є метод оцінки вартості чистих активів та метод ліквідаційної вартості. Характеристика ліквідаційної вартості як економічної категорії.

*Прикладні аспекти оцінювання потенціалу підприємства.* Особливості оцінки потенціалу підприємства для моніторингу поточних можливостей. Сутність моніторингу поточних можливостей: сутність, принципи, особливості та етапи. Принципи та вимоги до побудови моделі потенціалу. Математичні моделі потенціалу. Характеристика спеціальних випадків застосування оцінки підприємства.

*Розвиток підприємства: зміст, сучасні концепції та передумови.* Економічна сутність розвитку потенціалу підприємства. Класифікація видових проявів розвитку на рівні підприємства. Передумови розвитку підприємства.

Фактори, що впливають на розвиток підприємства. Організаційний розвиток підприємства: сутність, сучасні концепції та тенденції розвитку.

*Методичні підходи до визначення резервів розвитку підприємства та його потенціалу.* Сутність резервів розвитку підприємства. Класифікація та характеристика джерел розвитку підприємства. Принципи організації пошуку та підрахунку резервів розвитку підприємства.

Методика визначення резервів розвитку підприємства. Методичні підходи до визначення впливу використання наявних резервів на підвищення потенціалу підприємства.

### Література до вивчення модулю

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Васьківська К. В., Науменко В. В., Довбенко А. Я., Шуєва Д. Д. Активізація підприємницької діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах різноукладності. Вісник ЛНАУ: економіка АПК. 2019. № 26. С. 5-10. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2019.26>.
3. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій для студентів заочної форми навчання Еспеціальності 051 – Економіка) / О. О. Воронков ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 133 с.
4. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 21. С. 11–14.
5. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи, проведення практичних занять і виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Економіка) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. О. О. Воронков. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 61 с.
6. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структурізація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308–313.

### 3. СТРУКТУРА ЗАВДАНЬ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ЕКЗАМЕНУ, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ

#### *Структура завдання*

Додатковий фаховий екзамен для вступу до аспірантури ННІ «Каразінська школа бізнесу» проводиться з використанням платформи moodle, під час якого вступник повинен дати відповіді на запропоновані у білеті тестові завдання. Для кожного вступника передбачено окремий білет. Кожен варіант екзаменаційного білету складається з двох частин:

1. теоретичне завдання, яке включає 14 тестів;
2. одного розрахункового завдання.

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

Розрахункове завдання з однією вірною відповіддю.

*Критерії оцінювання відповідей на питання екзаменаційних білетів*

Кожен тест теоретичного завдання оцінюється наступним чином:

1. Повна вірна відповідь (відмічено всі вірні відповіді та не вказані невірні відповіді) - 13 балів.
2. Неповна вірна відповідь (відмічено більше вірних відповідей, ніж невірних відповідей) – 9,75 бали.
3. Кількість вказаних вірних відповідей дорівнює кількості невірних відповідей – 6,50 бали.
4. Неповна невірна відповідь (відмічено невірних відповідей більше, ніж вірних відповідей) – 3,25 бали.
5. Повністю невірна відповідь (усі відповіді дано невірно або не відмічено відповідей по тесту) - 0 балів.

Розрахункове завдання містить одну вірну відповідь, яка оцінюється в 18 балів (у випадку невірної відповіді - 0 балів, але за наявності у чернетці вірної логіки розрахунків за рішенням комісії нараховується - 10 балів).

*Порядок оцінювання підготовленості вступника*

Екзамен оцінюються за шкалою «зараховано» або «не зараховано», вступник, який отримав оцінку «не зараховано» до складання фахового вступного екзамену зі спеціальності, вступного іспиту з іноземної мови, презентації наукових досліджень не допускається.

Максимальна кількість набраних вступником балів за екзамен складає - 200 балів. Мінімальна кількість набраних вступником балів за екзамен для подальшої участі у конкурсному відборі складає - 100 балів.

Сума балів	Оцінка
100 – 200	зараховано
1-99	не зараховано

Голова предметної комісії

ННІ «Каразінська школа бізнесу» зі спеціальності

073 «Менеджмент», третього освітньо-наукового рівня

доктор філософії (PhD)

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК

Затверджено

Приймальною комісією

Харківського національного університету

імені В.Н. Каразіна

(протокол № 2 від «15» квітня 2024 р.)

Відповідальний секретар

Приймальної комісії

\_\_\_\_\_ Сергій ЄЛЬЦОВ