ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор інституту
_____ Ганна ДАВИДЕНКО
« 02 » липня 2026 р.

ПРОГРАМА СПІВБЕСІДИ З УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Рекомендовано до затвердження
на засіданні вченої ради інституту
протокол № 5 від « 02 » липня 2026 р.

Вінниця – 2026

Упорядники: д.е.н., проф. Олеся Василівна Балахонова; к.е.н., доц. Вадим Валерійович Швед, ст. вкикл. Тетяна Володимирівна Євась.

Розглянуто на засіданні
кафедри бізнесу і права
Протокол №11
від «25 » травня 2026 р.
Завідувач кафедри
_____ Віталій ДАВИДЕНКО

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....4
Програма співбесіди з управління та адміністрування 5
Критерії оцінювання співбесіди з управління та адміністрування.....42
Список рекомендованої літератури.....43

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма співбесіди з управління та адміністрування укладена для перевірки знань, умінь і навичок вступників на основі НРК6 та НРК7 до Вінницького інституту Університету «Україна» для осіб зі спеціальними умовами участі у конкурсному відборі за ступенями бакалавра, магістра (або освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) відповідно до вимог, які висуваються до претендентів на навчання у закладах вищої освіти.

Основним критерієм для зарахування на навчання є знання вступника та його спроможність навчатися у вищому навчальному закладі. Саме для виявлення рівня знань абітурієнта приймальна комісія проводить співбесіду з управління та адміністрування.

Програма співбесіди з управління та адміністрування при прийомі на навчання за ступенем бакалавра/магістра/або освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста укладена відповідно до чинної Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування, затвердженої наказом МОН України №157 від 11.02.2022 р. За своїм змістом завдання охоплюють усі розділи управління та адміністрування.

Готуючись до співбесіди, слід користуватися програмами, підручниками та посібниками затвердженими Міністерством освіти і науки України. На підставі цих програм складено перелік завдань для співбесіди.

Мета співбесіди полягає у визначенні рівня теоретичних знань, практичних умінь і навичок абітурієнта з управління та адміністрування, необхідних для опанування освітніх компонентів за програмою підготовки фахівця освітнього ступеня магістр.

Вимоги до здібностей і підготовленості вступників:

Задля успішного засвоєння освітньої програми магістра вступники повинні мати базову вищу або повну вищу освіту та здібності до оволодіння знаннями, уміннями й навичками з навчальних дисциплін професійного спрямування. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Умови співбесіди з управління та адміністрування:

– на співбесіді абітурієнтові пропонують 3 питання;

– для підготовки до співбесіди абітурієнту передбачено 30 хвилин;

– для відповіді – 15–20 хвилин;

– на додаткові (уточнювальні) запитання – до 10 хвилин.

Співбесіда з управління та адміністрування проводиться не менше ніж двома членами комісії з кожним вступником, яких призначає голова предметної комісії згідно з розкладом у день вступного випробування. Під час співбесіди, вступникам задається не менше трьох питань з управління та адміністрування. Під час співбесіди члени екзаменаційної комісії відмічають правильність відповідей в аркуші співбесіди, який по закінченню вступного випробування підписується членами відповідної комісії. На аркушах не допускаються будь-які умовні позначки, що б розкривали авторство роботи.

Перескладання співбесіди не дозволяється. Під час проведення вступного випробування забороняється користуватись електронними приладами, підручниками, навчальними посібниками та іншими матеріалами, якщо це не передбачено рішенням Приймальної комісії.

ПРОГРАМА СПІВБЕСІДИ З УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій застосування відповідних методів. та Суб'єкти менеджменту - людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації. Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності щодо забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану задля досягнення цілей організації. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість.

Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації: керуюча система як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво, керована система як сукупність елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HRменеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

1.2. Організація та її середовище в менеджменті

Поняття «організації» як соціального утворення - групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей. і Загальні характеристики організації: відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова

існування, горизонтальний вертикальний поділ праці як головна умова ефективності, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами; необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації. Елементи внутрішнього середовища організації: цілі як конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом; структура організації, що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможливлює більш ефективне досягнення цілей, завдання організації та її працівників як певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни; технологія як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг, працівники (персонал, люди), яких добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку.

Зовнішнє середовище організації як сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати. Ознаки зовнішнього середовища організації: взаємопов'язаність чинників як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники; складність як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них, рухомість як швидкість, з якою відбуваються зміни оточенні організації, невизначеність як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації. Поділ зовнішнього середовища організації на середовище прямої дії

(мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище). Чинники середовища прямої дії та їх вплив на функціонування: постачальники; споживачі, конкуренти; державні органи. Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні, соціокультурні; політичні; стан економіки.

1.3. Рівні менеджменту в організації

Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності працівників щодо вирішення завдань, які стоять перед ними.

Менеджер як фахівець, який посідає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами). Ознаки діяльності менеджера: керування роботою одного чи декількох працівників організації; управління частиною або всією організацією, в якій він працює, отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання: і - менеджери вищої ланки (президент і віцепрезиденти, директор заступники директора), які покликані забезпечувати формування місії та цілей організації, розробку стратегічних планів, адаптацію організації до викликів і загроз зовнішнього середовища, налагодження ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем; менеджери середньої ланки - керівники виробничих функціональних підрозділів, які узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів всередині організації, забезпечують підготовку управлінських рішень вищому рівні та конкретизують ухвалені на вищому рівні рішення для менеджерів низової ланки, на - менеджери низової ланки (майстер, бригадир, керівник групи, керівник сектору) - лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

1.4. Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні

Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління на керовану.

Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, що впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління; оперативно-розпорядчі, що визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження; дисциплінарні (матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення; карна відповідальність).

Економічні методи менеджменту: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові: соціальне страхування, пільги, службове авто).

Соціально-психологічні методи менеджменту: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини): підвищення соціальновиробничої активності, моральне стимулювання; соціальне нормування, психологічні методи, що спрямовані на особистість працівника (внутрішній світ людини): гуманізація праці; психологічне спонукання; задоволення професійних інтересів, комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

1.5. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті

Сутнісна характеристика процесного підходу у менеджменті: організація в процесному підході як система взаємопов'язаних процесів. Управління за процесним підходом як серія безперервних взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації. Функції менеджменту в процесному підході: планування, організовування, мотивування, контролювання.

Сутнісна характеристика системного підходу у менеджменті: поняття системи як сукупності взаємопов'язаних взаємодіючих і елементів, що визначають її характер.

Відкрита система, що характеризується взаємодією зі зовнішнім середовищем, і закрита система, що має жорсткі, фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища. Модель організації як відкритої системи, що має «входи» ресурси із зовнішнього середовища (людські, інформаційні, матеріальні, інвестиційні); блок «переробка» (залежить від ефективності менеджменту в організації) забезпечує перетворення цих ресурсів на продукцію чи послуги, які «виходами» — внеском організації у зовнішнє середовище (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації).

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті: спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом. Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають організацію впродовж певного часу. на Головне припущення ситуаційного підходу: універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

Тема 2. Функції планування в менеджменті

2.1. Визначення планування та його завдання

Визначення планування як заздалегідь окресленого порядку дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації.

2.2. Система планів організації, етапи процесу планування Р.Акоффом

Стратегічний план, який містить уявлення про організацію майбутньому, її головні цілі, напрями та стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості.

Тактичний план, який містить формулювання головних завдань організації на встановлений період часу та визначені обсяги і структуру необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного забезпечення її функціонування.

Операційний план як план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів. Етапи процесу планування за Р. Акоффом: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів.

2.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування

Визначення стратегічного планування як набору дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей. Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища як всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її зовнішнім середовищем. Адаптація до зовнішнього середовища - дії стратегічного характеру, які спрямовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування.

Внутрішня координація як координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Усвідомлення організаційних стратегій як здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчатися на минулих стратегічних рішеннях.

2.4. Етапи стратегічного планування

Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вимоги до формулювання місії організації: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг, чітке визначення завдань організації з позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування, культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них: - конкретність або чітка специфікація (англ. Specific); - вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату, - досяжність (англ. Achivable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху, - релевантність (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії компанії; - орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) - обмеженість у термінах виконання.

Аналіз внутрішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють потенціал організації та виявляють сильні і слабкі сторони. Аналіз зовнішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз для організації.

Методи оцінювання середовища функціонування організації: - SWOT-аналіз як метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, O (Opportunities) можливостями та T (Threats) загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації; - PEST-аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - Social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) як інструмент для порівняння різних стратегічних зон

господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації. Чинники вибору стратегії (ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників; чинник часу).

2.5. Управління реалізацією стратегічного плану

Тактика як розробка короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами. Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час. Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації. Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації. Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі. Управління за цілями як метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

Тема 3. Функція організування в менеджменті

3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту

Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей. Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Основні завдання менеджера, які випливають з функції організування: формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

3.2. Організування та організаційна діяльність

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці. Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

Горизонтальний поділ праці як поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу. Вертикальний поділ праці як поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління.

3.3. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні)

Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Делегування повноважень як раціональний перерозподіл управлінських повноважень. Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження.

Види управлінської відповідальності: загальна (несе керівник організації) та часткова (несе виконавець). Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

3.4. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації

Організаційна структура як узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проєктування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому низовому рівнях менеджменту.

3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління

Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби. Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний. Посадова інструкція як документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.

Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність. Органіграма організаційної структури управління як схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності.

3.6. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична, мережева

Лінійна структура як організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Функціональна структура як організаційна структура, в межах якої відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси).

Лінійно-функціональна структура як організаційна структура управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю.

Дивізіональна структура як організаційна структура, сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізіонів) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування.

Матрична структура як організаційна структура управління, яка передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із фахівців

функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Мережева структура як організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

Тема 4. Мотивування як функція менеджменту

4.1. Мотивування як процес

Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

4.2. Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність

Потреба як внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось.

Основні потреби: первинні та вторинні; матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.

Мотив як усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

Спонукання як поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.

Стимул як зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій.

Винагорода як усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним.

Цінність як властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини.

4.3. Види мотивування

Внутрішнє мотивування (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху).

Зовнішнє мотивування (що виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною).

4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування

Змістові теорії мотивування як спроби визначення класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф.Герцберг.

Процесуальні теорії мотивування та їх головна теза, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями, нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Розробники процесуальних теорій мотивування: В. Врум, Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер.

Тема 5. Контролювання як функція менеджменту

5.1. Контролювання як процес

Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення. Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність, запобігання виникненню кризових ситуацій, підтримка досягнення цілей організації.

5.2. Основні види контролювання

Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

Попередній контроль як превентивні заходи (такі, що випереджають фактичний початок робіт). Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил і процедур.

Поточний контроль як вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем.

Завершальний контроль як виявлення рівня досягнутих результатів в організації. Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану, ефективна реалізація функції мотивування.

5.3. Етапи процесу контролювання

Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання.

Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті

6.1. Інформація та її види

Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень.

Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

6.2. Вимоги до управлінської інформації

Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних.

Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації.

Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення.

Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання.

Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

6.3. Поняття комунікації, її види та засоби

Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації.

Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими, міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації.

Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

6.4. Перешкоди в комунікаціях

Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією.

Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі.

Відсутність зворотного зв'язку як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації. Витік інформації як розголошення, несанкціонований доступ до інформації.

6.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем. Складові класичної моделі комунікаційного процесу:

формулювання повідомлення відправником, кодування повідомлення і вибір каналу, декодування інформації одержувачем, зворотний зв'язок.

Тема 7. Управлінські рішення

7.1. Управлінські рішення в менеджменті

Управлінське рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту. Альтернатива в прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень: запрограмовані управлінські рішення та їх спрямованість вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями, на незапрограмовані управлінські рішення як такі, що обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями, не не інтуїтивні управлінські рішення як такі, що приймаються основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює на управлінські рішення, що грунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький); час і оточення, що змінюється: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх і внутрішніх чинників); інформаційні обмеження (недоступність, висока вартість низька якість інформації) та поведінкові обмеження (спосіб обміну інформацією, перевантаженість роботою, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось); та негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом)

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): іагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір.

Діагностика проблеми як виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами.

Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дороговартісною; загострена конкуренція; закони та етичні міркування) і критеріїв прийняття управлінського рішення (стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив).

Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації.

Оцінка альтернатив як оцінювання переваг, недоліків можливих загальних наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю, що необхідна для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення.

7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли

чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень: системний підхід як спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками та умовами впливу на їх вирішення, комплексний підхід як спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку, моделювання як спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників; експериментування як спосіб, що дає змогу перевірити доцільність нововведень, коли моделювання неможливе через інституційні чинники.

Тема 8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилі керівництва

8.1. Вплив

Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

8.2. Форми впливу в менеджменті

Форми впливу у менеджменті: переконання (відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів і висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків), навіювання (базується на вірі людини, що складається під впливом авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника, визначальна риса - сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування); вплив через участь (відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією); примус (найбільш насильницька форма, за якої керівник змушує працівника вести себе всупереч

його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками).

8.3. Влада

Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих. Баланс влади в організації.

8.4. Типи влади у менеджменті

Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

Влада примусу та її джерело вплив через страх на основі переконання, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб працівника.

Влада винагороди та її джерело - вплив через позитивне підкріплення — переконання, що керівник має можливість задовольнити життєві потреби працівника.

Законна (традиційна) влада та її джерело - переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні.

Влада експерта та її джерело переконання про наявність у керівника спеціальних знань, які дають можливість задовольнити потреби працівника.

Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело харизматичний вплив особисті якості керівника як приклад для наслідування працівниками.

8.5. Лідерство

Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

8.6. Підходи до лідерства

Підхід з позицій особистих якостей як спроба визначити співвідношення між наявними конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва.

Поведінковий підхід, за яким ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника.

Ситуаційний підхід як визначення стилів поведінки особистих якостей керівника відповідно до конкретної ситуації.

8.7. Стиль керівництва

Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.

8.8. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний

Характеристики авторитарного стилю керівництва: централізація повноважень у руках керівника; одноособове ухвалення рішень керівником і доведення у формі наказу; придушення ініціативи; некомунікабельність і дотримання дистанції у спілкуванні з підлеглими, спрямування комунікаційних потоків згори донизу.

Характеристики демократичного стилю керівництва: розподіл відповідальності згідно з повноваженнями; рішення ухвалюються за підсумками консультацій із підлеглими та доводяться у формі пропозицій; заохочується ініціатива, яку використовують в інтересах справи, комунікабельність і дружнє налаштування у спілкуванні з підлеглими, комунікації здійснюються активно в обох напрямках.

Характеристики ліберального стилю керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюються за підсумками вказівок згори або результатами нарад (зборів) і доводяться шляхом прохань або вмовляння; керівник вступає в контакт з підлеглими лише з їхньої ініціативи; комунікації відбуваються переважно по горизонталі.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ

Тема 1. Теоретичні основи маркетингу

1.1. Основні поняття та класифікація маркетингу

Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Основні поняття маркетингу: нужда, потреба, попит, товар, обмін, угода, ринок.

Типологізація ринку: ринок продавця, ринок покупця; ринок товарів промислового призначення (B2B), споживчий ринок B2C. Типологізація попиту: негативний, відсутній, прихований, спадний, нерегулярний, повноцінний, надмірний, нераціональний.

Класифікація маркетингу за типом попиту: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий, демаркетинг, протидіючий.

Класифікація маркетингу за наявністю сегментації ринку: масовий, товарно-диференційований, цільовий. Класифікація маркетингу за стратегією вибору цільових сегментів ринку: недиференційований, диференційований, концентрований. Класифікація маркетингу за рівнем каналу розподілу: прямий, непрямий.

1.2. Підходи комерційних організацій до управління маркетингом

Концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетингу, соціальноетичного маркетингу.

Цілі системи маркетингу: досягнення максимально можливого високого споживання, досягнення максимальної споживацької задоволеності, надання максимально широкого вибору, максимальне підвищення якості життя.

1.3. Поведінка споживача

Проста модель купівельної поведінки: спонукальні чинники маркетингу та інші подразники, «чорна скринька» свідомості покупця, реакція у відповідь споживачів.

Розгорнута модель купівельної поведінки: спонукальні чинники маркетингу (товар, вартість, способи поширення, стимулювання збуту); інші подразники (економічні, науково-технічні, політичні, культурні); «чорна скринька» свідомості покупця (характеристики покупця, процес прийняття купівельного рішення); реакція у відповідь споживачів (вибір товару, вибір марки, вибір часу покупки, вибір об'єкта покупки).

Чинники поведінки споживачів на ринку B2B: навколишнє становище, особливостей організації, міжособових відносин, індивідуальних особливостей особистості. Процес прийняття рішення про покупку. Чинники поведінки споживачів на ринку B2C: культурні, соціальні, особисті, психологічні. Етапи процесу прийняття рішення про покупку.

Тема 2. Аналіз маркетингового середовища

2.1. Поняття маркетингового середовища

Мікромаркетингове середовище: підприємство, конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

Макромаркетингове середовище: чинники демографічного, економічного, природного, науково-технічного, політичного та культурного характеру. Місткість ринку і ринкова частка підприємства: сутність, визначення і основні методи вимірювання.

Сегментування ринку: сегмент, ознаки і критерії сегментування, вибір цільового сегменту ринку. Цільовий ринок: поняття. Позиціонування на ринку. Схема позиціонування товару.

Ринкові можливості. Модель Ансоффа: більш глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; розробка товару, диверсифікація.

Маркетингова можливість: сутність і визначення. Механізм появи маркетингових можливостей підприємства.

2.2. Система маркетингової інформації

Класифікація підсистем: підсистема внутрішньої звітності, підсистема збору зовнішньої інформації, підсистема маркетингових досліджень, підсистема аналізу маркетингової інформації.

Схема маркетингового дослідження: виявлення проблеми і формулювання мети дослідження, відбір джерел інформації, збір інформації, аналіз зібраної інформації, подання отриманих результатів.

Маркетингова інформація: її сутність, види, джерела. Первинні маркетингові дані: визначення та джерела. Вторинні маркетингові дані: визначення та джерела.

Методи маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент. Фокус-групове інтерв'ю як метод збирання первинної маркетингової інформації.

Інструменти дослідження: анкета, технічні засоби. Способи зв'язку з аудиторіями в процесі опитування: телефон, пошта, особистий контакт.

2.3. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу

Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація.

Складові комплексу маркетингу «4P's»: товар, ціна, розподіл, просування

Перелік видів систем організації служби маркетингу: функціональна організація, організація за географічною ознакою, товарна організація, організація за ринковою ознакою.

Тема 3. Маркетингова товарна політика

3.1. Класифікація товарів

Класифікація товарів за характером споживання: - споживчі товари, товари виробничо-технічного призначення, - товари тривалого користування, товари короткотермінового користування, послуги.

Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару (рівні товару в маркетингу): товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням.

Класифікація споживчих товарів: товари повсякденного попиту (основні товари постійного попиту, товари імпульсної купівлі, товари для екстрених випадків), товари попереднього вибору, товари особливого попиту, товари пасивного попиту.

Показники товарної номенклатури: ширина, глибина, насиченість, гармонійність.

3.2. Концепція життєвого циклу товару

Життєвий циклу товару: виведення, зростання, зрілість, занепад. Види кривих життєвого циклу товару (з повторним циклом, гребінцева, традиційна, моди).

3.3. Розроблення товару

Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар підкріпленням.

Товарна марка: марочна назва, марочний знак, товарний знак. Упакування товару: функції упакування, тара, маркування.

Тема 4. Маркетингова цінова політика

4.1. Процес ціноутворення

Етапи ціноутворення: постановка завдань ціноутворення, визначення попиту, оцінка витрат, аналіз цін і товарів конкурентів, вибір методу ціноутворення, встановлення кінцевої ціни.

Завдання ціноутворення: максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку, завоювання лідерства за показниками якості товару.

Чинники ціноутворення: мета продавця, собівартість, ціни конкурентів, еластичність попиту (еластичний та нееластичний попит).

Методи маркетингового ціноутворення: «середні витрати плюс прибуток»; беззбитковості та забезпечення цільового прибутку, сприйманої цінності товару, на основі рівня поточних цін, основі закритих торгів.

4.2. Підходи до ціноутворення

Основні підходи до встановлення цін: ціни на новий товар, у межах товарного асортименту, на доповнюючі товари, обов'язкову приналежність, за географічним принципом; знижками і заліками, для стимулювання збуту, дискримінаційні ціни.

Тема 5. Маркетингова політика розподілу

Визначення каналів розподілу.

Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків.

Рівні каналів розподілу: нульовий, одноріневий, дворівневий, трирівневий канали.

Показники каналів розподілу: довжина, ширина.

Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

Тема 6. Маркетингова політика комунікацій

Комплекс маркетингових комунікацій: поняття та структура (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі).

Характеристика складових комплексу маркетингових комунікацій: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі

Характеристика моделі AIDA (модель ефективного звернення до цільової аудиторії): звернення має привернути увагу, утримати інтерес, порушити бажання та спонукати до здійснення дії.

Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації.

Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання: тип товару чи ринку, тип стратегії проштовхування товару та стратегія залучення споживача до товару, ступінь готовності покупця; етап життєвого циклу товару.

РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. Теоретичні засади підприємництва

1.1. Сутність підприємництва

Визначення підприємництва в чинному законодавстві України.

Цілі підприємництва: головна мета (стимулювання і задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів (регіону, країни).

Класифікація цілей підприємництва: за масштабом охоплення (глобальні цілі, локальні цілі); за характером діяльності (цілі розвитку, цілі функціонування, цілі підтримки, цілі забезпечення виходу з кризи); за спрямованістю дій (зовнішні, внутрішньофірмові).

Суб'єкти підприємницької діяльності: фізичні особи - громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані відповідно до закону як підприємці, юридичні особи - господарські організації всіх форм власності, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані установленому законом порядку.

Об'єкти підприємницької діяльності: майно, товари (послуги), гроші і цінні папери, інформація та результати інтелектуальної діяльності (твори науки, літератури, мистецтва, бази даних, промислові зразки, секрети виробництва (ноу-хау)).

Ознаки підприємництва: самостійна діяльність; ініціативна та творча діяльність; систематична діяльність; діяльність, яка здійснюється на власний ризик; досягнення економічних та/або соціальних результатів.

1.2. Основні принципи та функції підприємницької діяльності

Базові принципи підприємницької діяльності: вільний вибір видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів своєї продукції, джерел залучення ресурсів тощо; самостійне встановлення цін на продукцію (товари, послуги); вільний найм підприємцем працівників; комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

Функції підприємницької діяльності: інноваційна (творча), соціальна, екологічна, ресурсна, стимулююча, організаційна.

Тема 2. Види підприємництва

2.1. Виробниче підприємництво

Види виробничого підприємництва за спрямуванням: традиційне (класичне) (орієнтоване на створення традиційного продукту, який відносно давно постачається на ринок), інноваційне (орієнтоване на створення принципово нового продукту із широким використанням інновацій), частково інноваційне (орієнтоване на виробництво традиційних видів продукції з використанням інновацій).

Види виробничого підприємництва за характером: основне (виробниче підприємництво, результатом діяльності якого є виробництво продукту, готового до споживання); допоміжне (виробниче підприємництво, яке полягає у обслуговуванні та супроводженні основного виробництва (інноваційна діяльність, науково-технічна діяльність, конструкторська діяльність тощо).

2.2. Торговельне (комерційне) підприємництво

Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг: зовнішня торгівля (специфічний сектор економіки окремої держави, суб'єктами якого є підприємницькі структури, пов'язані з реалізацією товарів (послуг, ідей) на зарубіжних ринках і

частини зарубіжного товару на національному ринку); внутрішня торгівля (ведеться винятково в межах певної країни).

Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ланок проходження товару: оптова торгівля (діяльність із придбання товарів партіями для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібної торгівлі, іншим суб'єктам господарювання), роздрібна торгівля (діяльність з продажу товарів кінцевим споживачам для їх особистого використання).

2.3. Біржове підприємництво

Види бірж за профілем діяльності: товарні, фондові, валютні біржі, біржа праці. Характерні ознаки. Визначення товарної біржі як особливого суб'єкта господарювання.

Основні функції товарних бірж: надання посередницьких послуг укладання торгових угод, упорядкування оптової торгівлі, регулювання торгових операцій і вирішення торгових суперечок; збір і публікація інформації про ціни, стан виробництва й інші чинники, що впливають на ціни.

2.4. Підприємництво у сфері послуг

Послуга як діяльність з надання матеріального чи нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб.

Основні види послуг за призначенням: виробничі (лізинг, технічне обслуговування обладнання), розподільчі (торговельні, транспортні); професійні (фінансові, страхові, інформаційні), споживчі (перукарські послуги, прання, ремонт взуття, індивідуальний пошив одягу, ремонт техніки); суспільні (телекомунікаційні, освітні, охорона здоров'я, туризм, мистецькі).

Тема 3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств

3.1. Види підприємств за метою й характером діяльності

Види підприємств за метою й характером діяльності: комерційні (з одержанням прибутку) та некомерційні (без одержання прибутку).

3.2. Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу

Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу: унітарні підприємства (створюються одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до законодавства статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його персонал на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства); корпоративні підприємства (створюються, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діють на основі об'єднання майна та або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства).

Базові ознаки: кількість засновників, власник майна, розподіл доходів.

3.3. Види підприємств за формами власності майна

Види підприємств за формами власності майна: приватні підприємства (діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи), колективні підприємства (діють на основі колективної власності (підприємства колективної власності); комунальні підприємства (діють на основі комунальної власності територіальної громади); державні підприємства (діють на основі державної власності); підприємства, засновані на змішаній формі власності (діють на базі об'єднання майна різних форм власності).

3.4. Види підприємств за національною належністю капіталу

Види підприємств за національною належністю капіталу: національні підприємства (капітал належить вітчизняним підприємцям); закордонні підприємства (капітал є власністю іноземних підприємців повністю або у тій частині, що забезпечує необхідний контроль); змішані підприємства (капітал належить підприємцям двох або кількох країн), у т.ч. спільні підприємства (метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність).

3.5. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування

Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні (материнські) підприємства (контролюють діяльність дочірніх підприємств завдяки контрольному пакету акцій), дочірні підприємства (самостійно здійснюють комерційні операції, складають фінансову звітність під контролем материнського підприємства); асоційовані підприємства (формально самостійні підприємства, які залежать від головного підприємства і підпорядковуються його стратегічним цілям); філії підприємства (не мають юридичної і господарської самостійності, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву).

3.6. Види підприємств за розмірами

Види підприємств за розмірами: великі підприємства (юридичні особи, у яких середня кількість працівників перевищує 250 осіб та річний дохід перевищує 50 мільйонів євро); середні підприємства (юридичні особи, у яких середня кількість працівників 51-249 осіб та річний дохід 10-49,9 мільйонів євро); малі підприємства (юридичні або фізичні особи, у яких середня кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро); мікропідприємства (юридичні або фізичні особи, кількість працівників не перевищує 10 осіб та річний дохід не перевищує 2 мільйонів євро).

Базові ознаки: чисельність персоналу та розмір річного доходу.

Тема 4. Організація підприємницької діяльності

4.1. Обгрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності

Підприємницька ідея як знання про доцільність і можливість займатися певним видом підприємницької діяльності з чітким розумінням мети і шляхів її досягнення. Вибір сфери діяльності: виробництво, торгівля, послуги. Вибір форми організації підприємництва: одноосібне володіння, партнерство (товариство).

4.2. Способи створення бізнесу

Способи створення бізнесу: створення нового підприємства; придбання функціонуючого бізнесу; заснування на основі франчайзингу. Переваги та недоліки.

4.3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Основні етапи реєстрації юридичних осіб: рішення про створення підприємства та планування його діяльності; збори засновників, вибір організаційно-правової форми господарювання, розробка та нотаріальне засвідчення установчих документів (засновницького договору, статуту), державна реєстрація підприємства

Статутний капітал: поняття та складові.

Основні етапи реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП): вибір виду діяльності і системи оподаткування; подання заяви про державну реєстрацію; заяви про обрання системи оподаткування (спрощеної або загальної), отримання виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

Тема 5. Планування підприємницької діяльності

5.1. Бізнес-планування

Функції бізнес-планування (аналітична, прогностична, інформаційна, мотиваційна), принципи (гнучкість, багатоваріантність, інтерактивність, безперервність, комунікаційність).

Джерела інформації для розробки бізнесплану (законодавча база, бухгалтерська та статистична звітність; публікації та аналітичні огляди, інформація із соціальних мереж, інтернет, рекламні матеріали, матеріали виставок, ярмарків, науково-практичних конференцій, відомості про конкурентів, самостійні маркетингові дослідження).

5.2. Розроблення бізнес-плану

Призначення бізнес-плану: обгрунтування створення нового бізнесу чи напряму діяльності, залучення коштів; залучення інвесторів, партнерів; планування і подальший контроль реалізації.

Розділи бізнес-плану: резюме, аналіз галузі та компанії; характеристика продукції (послуг); аналіз ринку, план маркетингу; план виробництва; організаційний план; фінансовий план; аналіз ризиків.

Етапи розроблення бізнес-плану: визначення цілей та головної мети складання бізнес-плану, визначення цільових користувачів бізнес-плану (залежно від мети); визначення структури бізнесплану (повна або скорочена); збирання даних для кожного розділу бізнес-плану, складання бізнес-плану, експертиза доопрацювання бізнес-плану, презентація бізнес-плану.

5.3. Склад основних розділів бізнес-плану

Резюме - короткий опис розділів бізнес-плану: коротка характеристика підприємства, описання проєкту/бізнес-ідеї, чинники успіху проєкту (конкурентоспроможність підприємства, його конкретна ринкова ніша, частка ринку, перспективи розвитку підприємства, рівень компетентності персоналу, наявність специфічних ресурсів), обсяг інвестицій, прогнозні показники ефективності проєкту, обсяг власних коштів, терміни кредитування, гарантії повернення, основні ризики проєкту.

Аналіз галузі та підприємства: поточна ситуація і тенденції розвитку галузі, інформація про підприємство, його діяльність, стан і перспективи розвитку.

Характеристика продукції (послуг): продукція (послуга), яку пропонує підприємство (фізичний опис продукції/послуг), характеристики, сфера її використання, привабливість, конкурентоспроможність продукції/послуг, стадія готовності до виходу на ринок.

Аналіз ринку: визначення і оцінка цільового ринку збуту, потенційних споживачів, оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції, оцінка впливу зовнішніх чинників, перспективи ринку і підприємства.

План маркетингу: номенклатура та асортимент нової продукції; системи збуту та реалізації продукції, політика ціноутворення; реклама і просування продукції/послуг, організація післяпродажного обслуговування клієнтів; прогнозні обсяги продажів продукції/послуг.

План виробництва: місце розташування; основні технологічні операції; обсяги виробництва; кадровий склад, необхідне обладнання; види та обсяги сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, необхідні виробничі та невиробничі приміщення.

Організаційний план: організаційна форма підприємства, власники, менеджери, структура управління, потреба персоналі, кадрова політика і стратегія.

Фінансовий план: розрахунок інвестицій, джерела фінансування; план доходів і витрат, визначення прибутку, аналіз руху грошових коштів.

Аналіз ризиків фінансових).

5.4. Основні показники ефективності проекту

Чиста приведена вартість (NPV): формула розрахунку, інтерпретація. Індекс прибутковості (PI): формула розрахунку, інтерпретація; період окупності (PP): формула розрахунку. Точка беззбитковості (BEP) як обсяг або рівень операцій, за якого сукупний дохід дорівнює сукупним витратам (точка

нульового прибутку або нульових збитків). Формула розрахунку точки беззбитковості у натуральному вираженні.

Тема 6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності

6.1. Матеріальні ресурси

Матеріальні ресурси як засоби та предмети праці, що використовуються у підприємницькій діяльності. Види матеріальних ресурсів (основні засоби, матеріально-сировинні ресурси).

Основні засоби, їх види за функціональним призначенням (будівлі, споруди, машини та обладнання, передавальні пристрої, транспортні засоби, інструменти, виробничий інвентар, господарський інвентар).

Матеріально-сировинні ресурси та їх склад (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергетичні ресурси, товарні запаси).

6.2. Нематеріальні ресурси

Нематеріальні ресурси як частина ресурсів підприємства, у яких відсутня матеріальна основа отримання доходу та невизначений розмір майбутнього прибутку від їх використання.

Основні види нематеріальних ресурсів: об'єкти промислової власності — винаходи, промислові зразки, корисні моделі, знаки для товарів і послуг, об'єкти авторського та суміжних прав - комп'ютерні програми, бази даних, твори у галузі науки, літератури мистецтва; та нетрадиційні об'єкти нематеріальних ресурсів - ноу-хау, комерційна таємниця, гудвіл.

6.3. Трудові ресурси

Категорії персоналу (керівники, фахівці, службовці, робітники). Форми оплати праці у підприємництві (погодинна і відрядна) та їх системи. Основні системи погодинної форми оплати праці: пряма погодинна, погодиннопреміальна. Основні системи відрядної форми оплати праці: пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна.

6.4. Фінансові ресурси

Фінансові ресурси як грошові доходи та надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства і призначені для виконання певних фінансових зобов'язань та здійснення підприємницької діяльності.

Види фінансових ресурсів: Власні фінансові ресурси. Джерела (статутний капітал, прибуток, амортизаційний фонд). Залучені фінансові ресурси. Джерела (поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, за розрахунками з бюджетом тощо). Позикові ресурси. Джерела (банківські (комерційні) кредити).

6.5. Інвестиції в підприємницькій діяльності.

Види інвестицій за об'єктом інвестування: реальні та фінансові. Реальні інвестиції як капіталовкладення у підприємницьку діяльність з метою відтворення реальних активів підприємства. Основні види реальних інвестицій (вкладення у будівництво, реконструкцію, переоснащення підприємств).

Фінансові інвестиції як капіталовкладення у придбання цінних паперів та інших фінансових активів з метою одержання доходів. Основні види фінансових інвестицій (акції, облігації, інші цінні папери).

Основні види інвестицій за формою власності капіталу: державні, приватні. Державні інвестиції як державні капітальні вкладення та/або кредити (позики) для здійснення підприємницької діяльності. Приватні інвестиції як заощадження населення або приватних підприємств, які спрямовуються в інвестиційні об'єкти (цінні папери, майно, майнові права, права на результати інтелектуальної діяльності).

Тема 7. Ефективність підприємницької діяльності

7.1. Результати підприємницької діяльності

Економічна сутність і розрахунок показників: доходу від реалізації продукції (товарів, послуг), витрат, прибутку, собівартості продукції (послуг).

7.2. Показники ефективності використання основних засобів

Економічна сутність і розрахунок показників: віддача основних В засобів, місткість основних засобів.

7.3. Показники ефективності використання трудових ресурсів

Економічна сутність і розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, трудомісткість).

7.4. Рентабельність

Економічна сутність і розрахунок показників рентабельності: капіталу, виробництва, продукції, продажів.

7.5. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності

Зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, підвищення технікотехнологічного рівня, впровадження інноваційних технологій.

Тема 8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

8.1. Соціальна відповідальність бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу як добровільна ініціатива підприємства (підприємця) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства.

Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу: врахування очікувань зацікавлених сторін; відповідність чинному законодавству і узгодженість з міжнародними нормами поведінки; інтегрованість у діяльність підприємства.

8.2. Складові соціальної відповідальності

Складові соціальної відповідальності: економічна (відповідальність за економічні результати діяльності); екологічна (відповідальність за вплив на стан довкілля); соціальна (відповідальність за вирішення соціальних проблем)

8.3. Ділова етика підприємця

Ділова етика підприємця як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі. Характерні ознаки ділової етики підприємця: вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, В визнання власної неправоти.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ СПІВБЕСІДИ З УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Оцінювання знань абітурієнтів проводиться за 200-баловою шкалою. При цьому використовуються такі критерії:

180-200 балів	Абітурієнт дав правильну, вичерпну відповідь на поставлене запитання, продемонстрував глибокі знання понятійного апарату й літературних джерел, переконливо аргументував власну відповідь. Вступник безпомилково відповів на всі питання; повно розкрив зміст матеріалу, передбаченого заданими питаннями; виклав свої знання грамотною мовою в певній логічній послідовності; показав вміння ілюструвати теоретичні положення конкретними прикладами; відповідав самостійно без навідних питань викладача. Можливі одна-дві неточності при висвітленні другорядних питань або в судженнях, які абітурієнт легко виправив після зауваження викладача.
160-179 балів	Абітурієнт загалом відповів на поставлене запитання, але не зміг переконливо аргументувати власну відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, припустив несуттєву помилку у відповіді. абітурієнт дає відповідь, що задовольняє ті самі вимоги, що й на 180-200 балів, але допускає деякі помилки, які сам виправляє після зауваження викладача, та поодинокі недоліки в послідовності викладання матеріалу і мовленнєвому оформленні.
140-159 балів	Абітурієнт отримує за правильну відповідь з двоматрьома суттєвими помилками. Вступник виявляє знання й розуміння основних положень конкретної теми, але викладає матеріал не досить повно і допускає деякі помилки у формулюванні правил.
120-139 балів	Абітурієнт дав неповну відповідь на запитання, ухилився від аргументації, показав задовільні знання літературних джерел. Вступник виявляє знання й розуміння основних положень конкретної теми, але викладає матеріал не досить повно і допускає помилки у формулюванні правил, не вміє глибоко і переконливо обґрунтувати свої помилки і відчуває труднощі під час добору прикладів, викладає матеріал непослідовно і допускає помилки у мовленнєвому оформленні відповіді.
100-119 балів	Абітурієнт має неповне знання програмного матеріалу, але рівень знань відповідає мінімальним критеріям оцінювання.
до 100 балів	Абітурієнт дав неправильну відповідь, показав незадовільні знання понятійного апарату й спеціальної літератури, ухилився від аргументації чи взагалі не відповів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біляк Т.О., Бужимська К.О. Основи підприємництва: підручник. Житомир: ЖДТУ, 2019. 492 с
2. Буряк Р.І. Маркетинг: підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 537 с.
3. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
4. Дудар Т., Волошин Р., Дудар В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 336 с.
5. Іванов М.М., Череп О.Г., Малтиз В.В., Терент'єва Н.В. Маркетинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 171 с.
6. Козловський, В.О. Основи підприємництва : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Вид. 3-є, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2023. 131 с.
7. Кучеренко Д. Менеджмент : курс лекцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. /видання 2-е, доповнене, перероблене / Г.Є. Мошек та ін. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
9. Мосій О.Б. Основи менеджменту : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2022. 151 с.
10. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

11. Основи підприємницької діяльності : підручник / за ред. д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
12. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
13. Педько А. Основи підприємництва і бізнес-культури: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 168 с.
14. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посіб. Чернівці: Університет митної справи та фінансів, 2024. 210 с.
15. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
16. Сагер Л. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств. Теорія, методика, практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 197 с.
17. Старостіна А. О. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник . Київ : Ліра-К, 2024. 484 с.
18. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.
19. Чубук Л.П. Оцінка бізнесу : практикум. Київ : Інтерсервіс, 2020. 164 с.
20. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2021. 220 с.