

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

\_\_\_\_\_ В.І. Ладика

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ПРОГРАМА**

вступного випробування

для вступників на навчання за освітньою програмою

зі спеціальності **073 Менеджмент**

на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти

Програма вступного екзамену зі спеціальності **073 Менеджмент** на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти, - 2020. – 2\_ с.

**Укладачі:** *Михайлова Л.І.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції.

*Дубовик С.Г.* – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту в галузях АПК.

## **Зміст**

---

Пояснювальна записка

Зміст програми

Вимоги до підготовки вступників

Питання до екзамену

Норми і критерії оцінювання відповідей на екзамені

Рекомендована література

## **Зміст програми**

### **1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

#### ***1.1. Системна сутність, основи управління та структурування підприємства.***

Закони, принципи, функції та технологія управління підприємством. Сутність законів функціонування та розвитку організації як соціально-економічної системи. Закони розвитку організації: закони 1-го рівня - закон синергії, закон самозбереження, закон розвитку організації, закон єдності, та закони II -го рівня: закон інформованості - впорядкованості, закон відповідності керівної та керованої систем управління, закон композицій та пропорційності (гармонії), закон економії часу. Управління як складний двоконтурний процес: управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Склад та зміст принципів управління підприємством: одноосібного керування та колегіальності; єдності господарського та соціального керівництва; поєднання галузевого та територіального управління; планового ведення діяльності; поєднання матеріального та морального стимулювання; наукового підходу до управління; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; підбору та розстановки кадрів; спадковості господарських рішень, ієрархічності і гнучкості системи управління, відповідності керуючої та керованої систем (об'єкту та суб'єкту управління), зворотного зв'язку.

Застосування економічних, організаційно-розпорядних, соціально-розпорядних та соціально-економічних методів управління підприємством.

Моделі, технології, методи обґрунтування управлінських рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи прийняття управлінських рішень.

Організація як складна система, як об'єкт менеджменту. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

Основні і спеціальні функції управління організацією. Основні принципи управління підприємством: одноосібного керування та колегіальності; поєднання галузевого та територіального управління; плановості; поєднання матеріального і морального стимулювання; єдності господарського і соціального керівництва; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; підбору та розстановки кадрів; ієрархічності і гнучкості системи управління. Основні підсистеми аграрного підприємства: виробнича, технологічна, технічна, інформаційна, кадрова (соціальна); просторова, управлінська.

Держава, власники, система управління, трудовий колектив як основні рушійні сили розвитку підприємства. Зміст та види управлінських рішень, моделі та методи їх прийняття.

Структурування внутрішнього середовища підприємства. Внутрішній економічний механізм взаємодії підрозділів підприємства. Принципи й форми функціонування внутрішнього економічного механізму. Економічний механізм

АПК.

Системна побудова підприємства: виробничо-технічний, організаційний, економічний аспекти структурування. Горизонтальний та вертикальний поділ праці на підприємстві, кооперація та інтеграція діяльності підприємств як структуроутворюючі фактори. Виробнича, логістична, соціальна, інформаційна інфраструктура як елементи системи управління підприємством, обґрунтування їх окремих складових. Економічна доцільність та напрями розвитку: виробничої, логістичної й соціальної інфраструктури суб'єктів господарювання. Управління інформаційними ресурсами та проектування інформаційної системи підприємства. Роль та функції інформаційного менеджменту в системі управління сучасним підприємством. Сутність, призначення та методи формування "баз стратегічних даних" (БСД). Стратегічні елементи інформаційних систем підприємств та формування підсистеми стратегічного моніторингу. Маркетингова інформаційна система підприємства. Маркетингові дослідження та інформаційне забезпечення аграрного маркетингу. Основні аспекти маркетингу та його особливості в сільському господарстві.

Діалектичний зв'язок процесу та структури управління підприємством. Призначення, межі ефективності, переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування та методи вибору типів організаційної структури управління. Тенденції і перспективні напрями розвитку організаційних структур управління. Організаційні структури та управління підприємством.

Галузева структура підприємств, методика її визначення, аналізу і оцінки ефективності. Оптимізація галузевої структури, спеціалізація, кооперування і комбінування в промислово - переробному виробництві та його ефективність. Концентрація виробництва, методологія виміру та її вплив на ефективність виробництва.

Горизонтальний та вертикальний поділ праці в аграрному підприємстві. Підрозділи. Рівні керівництва. Основні функції діяльності керівників кожного рівня. Організаційна структура аграрного підприємства (умовна схема організаційної побудови). Класифікація виробничих бригад та ланок в аграрному підприємстві. Чинники, що впливають на проектування організації. Елементи проектування організації.

Структури управління аграрних підприємств: двоступенева, триступенева, комбінована. Система управління в аграрних підприємствах: а) лінійна, функціональна, комбінована; б) територіальна, галузева (цехова), комбінована. Зміст і послідовність роботи з аналізу й удосконаленню організаційної структури і структури управління.

Організаційно-економічні основи створення та функціонування трудових колективів в агропромислових формуваннях. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації. Статус профспілок та особливості їх діяльності.

Колективний договір – як основний закон діяльності підприємства. Диверсифікація виробництва, її форми, види, переваги і загрози.

Організаційно-економічні основи створення та функціонування трудових колективів в агропромислових формуваннях.

Взаємозв'язок організаційно-правової форми господарювання та організаційної структури підприємства. Розвиток підприємництва та зміни організаційних структур управління: структури матричного, проектного типу, мережеві, дорадчі, цільові. Підприємництво в АПК, організаційно-правові основи і особливості створення, структурування та функціонування підприємств в агропромисловому комплексі.

Ринок як зовнішнє середовище господарювання підприємства. Загальне середовище господарювання та його чинники (природні, демографічні, політичні, науково-технічні, економічні, міжнародні). Операційне середовище функціонування підприємства (постачальники ресурсів, споживачі продукції, посередники, конкуренти). Ринок як динамічна система, концепція динамічної ринкової рівноваги. Типи ринкових структур та конкурентна поведінка підприємств. Ринкова ціна і фактори її формування на макро- і мікро- рівнях. Види ринкових цін та прояв їх стимулюючої, синхронізуючої сигнальної функції. Рентний принцип ціноутворення у сільському господарстві. Цінова конкуренція і цінова конкурентоспроможність. Поняття мінімальної ціни і фактори підвищення цінової конкурентоспроможності. Ціни на сільськогосподарську продукцію і продовольство на сучасному етапі.

Особливості конкурентної поведінки в структурі досконалої та недосконалої конкуренції. Конкуренція та конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку, необхідність розробки стратегій конкуренції. Конкурентний статус підприємства. Методи визначення, фактори та показники, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Модель конкурентоспроможного підприємства. Вплив галузевих особливостей на конкурентоспроможність підприємства. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аграрний ринок – середовище реалізації продукції підприємств та формувань АПК. Складові аграрного ринку. Аграрні товарні біржі, торгові дома і сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Оптова і роздрібна торгівля в системі інфраструктури аграрного ринку.

Ринкова інфраструктура і її роль у формуванні соціально-орієнтованої економіки. Зовнішні та внутрішні ринки. Інформаційне забезпечення та консультаційна діяльність як складові інфраструктури аграрного ринку.

Ринково-правові основи функціонування підприємства та здійснення підприємницької діяльності. Вплив ринкових умов на зміну оргструктури підприємства. Напрямки адаптації підприємств до умов мінливого ринкового середовища.

Економічна суть інвестицій. Поняття капітальних вкладень, простого і розширеного відтворення. Зв'язок інвестицій з макроекономічними показниками. Класифікація інвестицій.

Інвестиційна діяльність: поняття, об'єкти та суб'єкти. Інвестиційний комплекс, інвестиційна сфера, інвестиційний процес. Інвестори та інші учасники інвестиційного процесу.

Інвестиційний ринок та ринок інвестиційних товарів. Формування попиту і

пропозиції на інвестиційному ринку. Інфраструктура інвестиційного ринку: інвестиційні фонди, компанії, банки, інжиніринго-консультативні та консалтингові фірми, фондові та товарні біржі, підрядні торги (тендери).

Види інвестицій. Інвестиції в реальні та нематеріальні активи, в цінні папери. Інноваційна форма інвестицій. Іноземні інвестиції в агропромисловий комплекс України.

Сумісність та альтернативність інвестицій. Роль інвестицій у збільшенні ринкової вартості підприємства, підвищенні конкурентоспроможності та досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємств АПК.

Суть, мета та завдання управління інвестиційною діяльністю на підприємствах АПК. Основні завдання управління інвестиційною діяльністю підприємств АПК. Функції інвестиційного менеджменту.

Етапи інвестиційного процесу: а) мотивація інвестиційної діяльності; б) аналіз і прогнозування інвестиційного ринку; в) проектування інвестицій; г) страхування інвестицій; д) фінансування інвестиційних програм і проектів; е) ціноутворення; є) матеріально-технічне забезпечення інвестиційних програм і проектів; ж) освоєння інвестицій та здавання об'єктів в експлуатацію.

Інвестиційні рішення та їх вплив на економічний розвиток підприємства. Етапи прийняття інвестиційних рішень: 1) пошук інвестиційних ідей, пропозицій та проектів; 2) формування, первинна оцінка та відбір інвестиційних ідей і пропозицій; 3) фінансовий аналіз та остаточний відбір інвестиційних ідей і пропозицій: а) формальна інвестиційна пропозиція; б) класифікація проектів; в) критерії прийнятності; г) фінансовий аналіз; д) вплив бюджету підприємства на прийняття інвестиційних рішень; е) прийняття остаточного рішення; є) розробка системи моніторингу та пост аудиту реалізації інвестиційного проекту; 4) реалізація інвестиційного проекту; 5) організація моніторингу та після інвестиційного контролю.

Стратегія інвестиційної діяльності підприємств АПК. Принципи розробки інвестиційної стратегії. Визначення загального періоду формування стратегії інвестиційної діяльності підприємства. Формування стратегічних цілей інвестування. Обґрунтування напрямів інвестиційної діяльності: а) співвідношення різних форм інвестування; б) визначення галузевого та територіального спрямування інвестиційної діяльності. Стратегія концентрації і диверсифікації. Розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів. Джерела формування інвестиційних ресурсів.

Обґрунтування найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей. Конкретизація інвестиційної стратегії на період її реалізації. Оцінювання розробленої інвестиційної стратегії.

## ***1.2. Підприємство як виробнича система***

Ресурсний потенціал підприємства. Сутність ресурсів і активів підприємства. Характеристика матеріальних і нематеріальних активів підприємства. Роль нематеріальних активів, їх оцінка та амортизація. Оборотні та необоротні активи в системі функціонування підприємства. Узагальнення активів і капіталу в балансі підприємства. Балансові пропозиції та їх роль в оцінці діяльності підприємства.

Основні засоби. Класифікація та оцінка основних засобів. Методи

амортизації основних засобів та їх обґрунтування. Роль амортизаційної політики в інвестиційній активності підприємства. Проблеми оновлення і підвищення технічного рівня основних засобів виробничого призначення. Машино-тракторний парк підприємства. Оптимізація складу і структури. Організація раціонального використання. Організаційні основи формування і функціонування обслуговуючих машино-тракторних кооперативів.

Оборотні засоби. Стадії обігу та склад оборотних засобів. Оцінка оборотних засобів на різних стадіях операційного циклу. Визначення обсягу оборотних засобів і оптимізація їх структури. Вплив структури оборотних засобів на ліквідність балансу.

Персонал як основний ресурс підприємства та об'єкт партнерських відносин. Форми участі персоналу в капіталі та прибутку підприємства. Продуктивність праці та методичні, підходи до її визначення. Прогнозування (планування) рівня продуктивності праці персоналу на підприємстві. Методика визначення продуктивності праці в агропромисловому виробництві, аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Форми і системи оплати праці робітників. Права засновників щодо вибору форми і системи оплати праці. Сучасні тенденції у застосуванні форм заробітної плати. Зарубіжний і вітчизняний досвід участі працівників у прибутках (доходах) і власності приватизованих підприємств.

Галузеві особливості паспортизації умов праці та класифікації робочих місць в агропромисловому виробництві. Вимоги до організації робочого місця. Організаційні системи забезпечення та обслуговування робочих місць. Побудова системи нормування праці. Роль державних органів системи "Агропраця" (науково-методичний центр "Агропромпраця" Міністерства аграрної політики України) в налагодженні процесів нормування праці на рівні окремих підприємств.

Формування систем оплати праці як чинника мотивації трудової діяльності персоналу підприємств галузі сільського господарства та АПК. Державне регулювання оплати праці. Договірне регулювання оплати праці. Різновиди систем оплати праці на підприємствах АПК. Формування системи надбавок, доплат та преміювання персоналу. Сфера використання натуральної оплати праці в сільському господарстві.

Склад і джерела фінансових ресурсів підприємства. Грошові потоки підприємства та їх оцінка з урахуванням фактора часу. Формування і вартість капіталу. Статутний капітал підприємства, визначення та обґрунтування його розміру. Вартість підприємства та інших доходних активів.

Особливості матеріально-технічної бази аграрних підприємств і стан її розвитку. Основні напрями і пропорційність у розвитку матеріально-технічної бази. Функціональна роль матеріально-речових елементів та їх значення у формуванні енергоресурсів аграрних підприємств. Енергооснащеність виробництва і енергоозброєність праці. Енергомісткість сільськогосподарського виробництва і фактори її зниження. Енергоозброєність виробництва. Проблеми енергоносіїв та її загострення. Запровадження енергозберігаючих технологій. Комплексна механізація і автоматизація виробництва підприємства. Система



машин, її особливості та поліпшення використання. Лізинг сільськогосподарської техніки, його сутність, умови здійснення і значення для зміцнення матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Тракторний парк і ефективність його використання. Економічність роботи комбайнового парку, необхідність і напрями вдосконалення його якісного складу. Техніко-економічні показники використання транспортних засобів і методика їх визначення.

Земля як знаряддя та предмет праці у господарстві. Склад і структура земельного фонду. Земельний кодекс. Земельна реформа та її етапи. Право власності на землю та право користування землею. Платність використання землі. Поняття ринку землі. Економічна оцінка землі, її методичні основи та практичне використання. Грошова оцінка землі. Земельна рента і рентні платежі. Закон про оренду землі. Орендна плата за землю. Ефективність використання землі і методичні основи її визначення. Основні шляхи підвищення ефективності використання землі.

Управління виробничим процесом. Виробничий процес як основний вид операційної діяльності, його складові та принципи раціональної організації. Типи виробництва (одиничне, серійне, масове) та їх техніко-економічне обґрунтування. Методи організації виробничих процесів. Переваги і вади потокового виробництва. Організаційно-економічні умови застосування і економічна оцінка непотокового виробництва. Тенденції розвитку поточкових і непоточкових методів організації виробничих процесів.

Інтенсивність виробництва та її вплив на ефективність. Поняття економічного типу розвитку підприємства. Прискорення обороту авансових ресурсів та його вплив на інтенсивність і ефективність виробництва.

Закони організації виробництва та сучасні принципи й методи управління операціями. Функції системи управління операційною діяльністю. Структура, зовнішнє оточення та життєвий цикл операційної системи. Вимоги, яким мають відповідати операційні системи на сучасному етапі розвитку. Загальна характеристика процесу проектування операційної системи. Базові концепції проектування операційної системи: підхід ключових конкурентних переваг, підхід "якості в зародку", модель соціотехнічної системи, модель логістичної системи тощо. Проектний менеджмент як інструмент управління процесами проектування та створення операційної системи. Виробничий процес як основний вид операційної діяльності, його складові та принципи раціональної організації. Методи організації виробничих процесів. Функції системи управління операційною діяльністю. Структура, зовнішнє оточення та життєвий цикл операційної системи. Вимоги, яким мають відповідати операційні системи на сучасному етапі розвитку. Загальна характеристика процесу проектування операційної системи.

Принципи, види та методи планування виробництва (операцій). Взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням операцій. Бізнес-план, його основні розділи і методи розробки. Оперативне управління виробничою (операційною) діяльністю. Види систем оперативного планування. Інструментарій поточного планування та контролю операцій. Диспетчеризація виробництва. Специфічні риси оперативного управління

функціонуванням операційних систем різних типів.

Поняття "виробничого потенціалу організації", його основні складові та загальні характеристики. Зв'язок виробничого потенціалу з іншими видами потенціалів — економічним, науково-технічним, інноваційним, організаційним (функціональним), кадровим тощо. Ресурсний, функціонально-структурний і цільовий підходи до оцінки виробничого потенціалу. Організація і планування відтворення і використання виробничого потенціалу. Методика розрахунку і аналізу використання потужності агропромислових формувань.

Сутність і змістовна характеристика інвестиційно-відтворювального процесу на підприємстві. Показники та методи оцінки ефективності виробничих інвестицій за умов ринкових відносин між господарюючими суб'єктами з урахуванням грошових потоків, ставки дисконту (капіталізації) господарського ризику та інфляції. Інвестиційний потенціал та його зв'язок з виробничим та економічним потенціалом підприємства. Основні чинники і методи підвищення ефективності використання інвестиційного потенціалу підприємства. Економічне обґрунтування інвестиційних проектів різних суб'єктів господарювання шляхом розробки повного або короткого варіанта бізнес-плану.

Кінцевий продукт, його якість та оновлення. Загальна характеристика продукції (послуг) та її класифікаційні ознаки (призначення, фізичні властивості, складність тощо). Вимірники і показники обсягу продукції, сфера їх застосування. Життєвий цикл продукції, процес її створення та освоєння.

Ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства. Матеріально-технічне забезпечення підприємства, його форми. Постачання на основі прямих зв'язків і посередників. Запаси матеріалів і методи їх регулювання. Сучасні підходи до управління обслуговуванням та використанням устаткування. Управління матеріальними та енергетичними ресурсами. Управління запасами матеріальних ресурсів. Сучасні логістичні системи управління ланцюгом «постачання → виробництво → збут».

Управління якістю як складова операційного менеджменту. Еволюція поглядів на зміст управління якістю. Створення систем менеджменту якості згідно з вимогами міжнародних стандартів. TQM (Total Quality Management) як сучасна концепція управління якістю, реалізація принципів TQM в діяльності підприємств.

Стандартизація і сертифікація продукції. Обов'язкова і добровільна сертифікація виробів в Україні. Міжнародні системи сертифікації та національні системи якості. Державний нагляд за якістю. Технічний контроль якості продукції на підприємстві, його організація, форми і методи. Економічна відповідальність підприємства за якість продукції.

Склад інформації для створення наукомісткої та високотехнологічної продукції. Товарна інноваційна діяльність. Товарна марка як частина продукту. Упаковка в системі планування продукту. Кодування інформації на упаковці на товарі. Призначення і зміст Міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000. Визначення та організаційна структура системи управління якістю.

Конкурентоспроможність продукту (товару). Визначення критеріїв

конкурентоспроможності продукту (товару). Параметри та показники конкурентоспроможності. Методи оцінки конкурентоспроможності продукту (товару). Якість та конкурентоспроможність: загальні риси та відмінності. Методи підвищення конкурентоспроможності продукції (товару).

Поняття, форми й вибір напрямків техніко-технологічного оновлення підприємства, методичні основи оцінки їх ефективності. Пріоритетні напрямки науково-технічного та інноваційного розвитку галузі та економічної системи в цілому як фундаментальна база технологічного оновлення підприємств. Джерела фінансування технологічного оновлення підприємства. Організаційно-економічний механізм та принципи управління технологічним оновленням підприємства. Тенденції та стратегічні напрямки технологічного оновлення вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Інноваційна діяльність підприємства, класифікація інноваційних процесів та нововведень, їх взаємозв'язок і взаємодія. Значення розробки нової продукції для товарної політики фірм. Інформаційні передумови для створення наукомісткої та високотехнологічної продукції. Організація процесу планування нової продукції. Маркетинг інноваційного процесу. Товарна марка як частина продукту.

Методичні підходи до визначення економічної ефективності запровадження нових технологій виробництва, застосування мінеральних добрив і засобів захисту рослин і тварин, біотехнологій, нових технічних засобів, досягнень селекції і племінної справи.

Сутність, цілі, задачі та система функції інноваційного менеджменту. Сучасні загальносвітові тенденції розвитку інновацій, циклічна концепція розвитку інновацій. Державна підтримка інноваційних проектів. Оцінка, ефективності інновацій та інвестицій.

Витрати підприємства. Закономірності та чинники формування витрат. Особливості поведінки витрат у коротко і довгостроковому періодах. Проблеми виявлення залежності витрат від певних чинників (драйверів). Методи побудови і практичне значення функцій витрат. Вплив виробничого навчання і досвіду на рівень витрат. Сфера застосування закономірності кривих навчання для прогнозування витрат. Роль трансфертних цін у формуванні витрат і перерозподілі прибутку між структурними підрозділами компанії.

Сегментація і пооб'єктний розподіл витрат. Практичне значення сегментації сфер витрат і організації центрів відповідальності. Методи формування і калькулювання витрат на виробництво продукції. Особливості формування витрат методами «дайрект-костінг», «стандарт-костінг» і сфери їх застосування. Проблеми розподілу непрямих витрат при калькулюванні. Особливості та умови ефективного застосування процесно-функціонального розподілу витрат методом ABC.

Організаційно-управлінські засоби мінімізації операційних витрат і зниження собівартості продукції. Методи та організаційні заходи по мінімізації витрат на виробничі запаси. Ефективна адаптація операційної системи підприємства до певного рівня її завантаження як важлива умова зниження витрат. Вплив різних форм адаптації машин і устаткування на рівень витрат. Кількісна

адаптація устаткування виробничих систем і довгострокова мінімізація витрат при її здійсненні.

Обмеження витрат на основі визначення цільової собівартості продукції за методом «таргет-костінг», сфера ефективного використання методу. Функціонально-вартісний аналіз як метод раціоналізації організаційних і технічних систем та зниження витрат. Систематичне планування і стимулювання зниження витрат за досвідом «кайзен-костінг».

Поняття суспільних та індивідуальних витрат виробництва. Групування витрат, що формують собівартість продукції. Види собівартості. Класифікація витрат при обчисленні собівартості продукції. Групування витрат за елементами і статтями. Розподіл витрат у рослинництві і тваринництві.

Поняття рівня і структури собівартості. Фактори, що зумовлюють рівень собівартості. Об'єкти, методи і особливості обчислення собівартості продукції рослинництва й тваринництва. Характеристика показників собівартості, що використовується у планово-аналітичній роботі підприємств. Послідовність визначення собівартості продукції. Методи визначення собівартості сільськогосподарської продукції.

Досягнутий рівень собівартості сільськогосподарської продукції та його динаміка. Основні фактори, що визначають рівень собівартості продукції рослинництва й тваринництва. Резерви скорочення затрат уречевленої та живої праці в розрахунку на одиницю продукції.

### ***1.3. Економіка і організація галузей підприємства***

Економічне значення рослинництва, його структура, сучасний стан і проблеми розвитку основних галузей. Рівень продуктивності галузей, продуктивності праці, окупності витрат і рентабельності.

Підвищення родючості землі, збереження її відтворення як одна із важливих умов розвитку сільськогосподарського виробництва. Інтенсифікація виробництва, підвищення якості продукції, ліквідація її втрат. Зберігання, переробка і реалізація продукції.

Методичні основи визначення економічної ефективності систем землеробства, їх елементів, виробництва сільськогосподарських культур та агротехнічних заходів.

Розвиток рослинницьких галузей в фермерських господарств, їх розмір, продуктивність та ефективність. Роль в збільшенні виробництва продукції.

Значення тваринництва в продовольчому забезпеченні населення. Структурні зрушення і галузева структура тваринництва. Сучасний стан розвитку галузей тваринництва, його особливості і проблеми.

Рівень продуктивності основних галузей, продуктивність праці, окупність виробничих витрат і кормів. Інтенсифікація галузей, інтенсивні технології. Підвищення забезпеченості високоякісними і дешевими кормами. Поліпшення якості продукції, ріст продуктивності галузей, ліквідація витрат продукції, її зберігання, переробка та реалізація.

Методичні основи визначення економічної ефективності систем тваринництва, виробництва продукції та зооветеринарних заходів. Розвиток тваринництва в особистих підсобних і селянських (фермерських) господарствах. Умови і ефективність виробництва продукції, її якість, переробка та реалізація. Роль цих

форм господарювання в формуванні ринку продукції тваринництва.

Кормова база і її значення в розвитку тваринництва. Поняття кормової бази та її сучасний стан. Вимоги до кормової бази. Кількісні і якісні зміни в кормовиробництві. Якість кормів та її вплив на ефективність тваринництва. Економічне значення повноцінної годівлі тварин. Вплив кормової бази на галузеву структуру тваринництва.

Джерела кормових ресурсів і їх економічна характеристика. Польове кормовиробництво як основне джерело кормів. Виробництво кормів з природних кормових угідь. Корми тваринного походження і відходи промислового виробництва. Ефективне використання побічної продукції, відходів галузей рослинництва і харчової промисловості.

Економічна оцінка кормових угідь, кормів і раціонів. Мета, показники й методика економічної оцінки кормових культур, окремих видів кормів і раціонів. Економічна оцінка кормових ресурсів як фактор удосконалення структури кормовиробництва.

Шляхи збільшення виробництва і зниження собівартості кормів. Інтенсифікація польового і лукопасовищного кормовиробництва. Розширення пожнивних, післяукісних, змішаних і ущільнених посівів. Поверхнєве і докорінне поліпшення сіножатей. Створення культурних пасовищ. Прогресивні способи збирання, зберігання і згодовування кормів та їх економічна оцінка. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу в кормовиробництві. Реалізація продукції галузі.

#### ***1.4. Підприємство як соціальна система***

Внутрішні соціальні комунікації. Роль соціальної підсистеми підприємства в сучасних теоріях організації. Поняття соціального та інтелектуального капіталу підприємства. Неформальні компоненти організації: система цінностей, ментальні моделі, загальне бачення, характер особистих стосунків, стиль управління, індивідуальні ролі, поведінка індивідів і груп. Поняття і процес комунікації. Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації. Міжособистісні та організаційні комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до елективної комунікації.

Керівництво та лідерство в організаціях. Керування індивідуальною поведінкою та комунікаціями в організаціях. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Теорія особистих якостей лідера. Концепції поведінки лідера. Концепції ситуаційного лідерства. Основні підходи дослідження лідерства: організаційне лідерство або лідер організації. Власний аспект організаційного лідерства. Управлінський аспект лідерства. Сучасні погляди на феномен як поєднання традиційних та ситуаційних підходів.

Соціальна відповідальність як невід'ємний елемент організаційної культури. Концепції та моделі організаційної культури. Організаційна культура і бізнес-адміністрування. Лідерство в контексті організаційної культури. Субкультура та культура підрозділів підприємства. Організаційний клімат та організаційна поведінка як похідні організаційної культури певного типу.

Управління організаційною культурою.

Середовище менеджменту людських ресурсів (в тому числі правове середовище менеджменту людських ресурсів). Людські ресурси та людський капітал: сутність та взаємозв'язок. Процес залучення людських ресурсів – планування, набір та відбір кадрів. Формування кадрового складу та штатного розкладу. Розвиток персоналу підприємства (форми та методи навчання, підвищення кваліфікації, диверсифікація робочої сили). Організація атестації кадрів. Кадрова політика та персонал – стратегії: сутність характеристика та методи обґрунтування. Формування системи та ефективність управління персоналом в організаціях.

Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття "потреби", "спонукання", "стимули", "мотивація". Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

Поняття "контроль" та його місце в системі управління, етапи та модель процесу контролю. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю. Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий та операційний контроль: основні складові та ефективність. Контроль поведінки працівників. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

Соціально - трудові відносини в сільському господарстві та галузях АПК.

Персонал організації як об'єкт менеджменту. Кадрова політика та кадрове планування в аграрному підприємстві. Форми та методи комплектування організації персоналом. Особливості організації управлінської праці на підприємстві. Оптимізація чисельності управлінського персоналу в сільськогосподарському підприємстві. Визначення ефективності діяльності управлінського персоналу в сільськогосподарському підприємстві.

Регулювання трудової активності персоналу. Управління поведінкою та дисципліною персоналу. Конфлікти в системі управління персоналом. Теорія мотивація персоналу. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу. Організація мотивації персоналу на підприємстві. Оплата праці в аграрних формуваннях: функції, принципи, системи, форми. Державне регулювання оплати праці (зміст галузевої угоди між міністерством аграрної політики України, галузевими об'єднаннями підприємств та профспілкою працівників агропромислового комплексу України). Сучасні системи оплати праці в зарубіжними країнах.

Зовнішні комунікації підприємства. Маркетингова діяльність підприємств, як сфера організації зовнішніх комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій (моделі і елементи). Поняття реклами, її роль у вирішенні проблем стимулювання збуту, критерії вибору рекламних заходів. Комунікації з покупцями. Методика вибору товарів для рекламування. Аналіз забезпеченого попиту. Інформація про товари, що мають незначний попит. Аналіз потенційного продажу товару. Визначення періоду для рекламування

товарів. Вивчення результатів продажу товарів після появи реклами. Маркетингові дослідження міжнародних товарних ринків. Пошук транснаціональних споживачів. Моделі виходу підприємств на міжнародні ринки. Концепція глобального маркетингу.

Класифікація маркетингової інформації та її джерела. Структура та процес маркетингових досліджень. Оцінка задоволеності та лояльності споживачів.

Основні ознаки товарів і послуг виробничого призначення. Теорія граничної корисності. Концепція кривих байдужості. Економічний зміст і різновиди життєвих циклів товару на ринку. Особливості окремих етапів життєвого циклу товару. Стадія зрілості та спаду товару. Значення розробки нової продукції для товарної політики фірм. Кастолізація інструментів маркетингу в умовах глобалізації.

Контроль як основна функція управління аграрним підприємством, етапи та модель процесу контролю. Види контролю на підприємстві та їх дієвість (попередній, поточний, заключний). Характеристики ефективного контролю.

Суть маркетингової цінової політики, її види в залежності від форм реалізації (безпосередня, непряма), ступеня гнучкості (політика однієї ціни, політика гнучких цін), видів продукції (політика цін на нові і традиційні види продукції). Маркетингові ціноутворюючі фактори. Еластичність попиту і фактори, що його визначають. Основні етапи розрахунку ціни (визначення мети, постановка задач, визначення величини попиту та пропозиції, затрат, аналіз цін і товарів конкурентів, вибір ціноутворення, розрахунок ціни, регулювання цін). Цінова лінія. Методи прямого та непрямого ціноутворення. Кон'юнктура ринку та цінова політика. Управління ціновими ризиками. Особливості управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Принципи ціноутворення марочних товарів. Принципи і методи дослідження чутливості покупців до рівня цін.

Маркетингова політика розподілу, її основні елементи. Оптова торгівля, її зміст. Роздрібна торгівля, її задачі та функції. Співробітництво і конфлікти в каналах розподілу. Конкуренція в каналах розподілу. Збутова діяльність підприємств. Природа каналних зв'язків: планування та організація. Економічні показники та методика оцінки ефективності функціонування каналу розподілу.

Тенденції та концепції розвитку промислового маркетингу, їх зміст. Маркетинг як стратегія управління виробництвом та продажем продукції та послуг. Комплексне маркетингове дослідження промислових ринків. Сегментування ринку підприємства та збут його готової продукції. Контроль та аналіз маркетингової діяльності на підприємстві. Оцінка ефективності маркетингової діяльності на підприємстві.

Маркетингова політика комунікацій та її сучасні інтерактивні складові. Контроль в системі маркетингової політики комунікацій. Елементи моделі сучасних маркетингових комунікацій. Учасники маркетингових комунікацій.

Сутність та види персонального продажу товарів. Сутність, засоби та особливості рекламування на місці продажу товарів.

Сутність та засоби стимулювання продажу товарів. Закономірності

визначення витрат на комунікації та окремі складові маркетингової політики комунікацій (МПК). Класифікація реклами. Сутність та планування рекламної кампанії. Бюджет рекламної кампанії: методи визначення. Стимулювання продажу товарів: сутність, види, напрями. Закономірності витрат на стимулювання у загальних витратах на комунікації. Поняття роботи з громадськістю. Особливості роботи з громадськістю. Прямий маркетинг як складова частина комунікацій. Засоби прямого маркетингу. Основні етапи процесу персонального продажу товарів. Планування маркетингових комунікацій. Основні показники ефективності роботи служби маркетингових комунікацій з рекламування, стимулювання продажу товарів, Public Relations (PR), персонального продажу, організації виставок і ярмарок. Методи просування сільськогосподарської продукції.

Системне дослідження і моделювання поведінки споживачів в маркетингу. Типи і правила процесів прийняття рішень споживачами. Центри закупівель, їх типи, структура і механізм функціонування. Технології та методи модифікації поведінки споживачів. Маркетингові стратегії забезпечення лояльності споживачів. Загальна характеристика методів дослідження поведінки споживачів. Спеціальні та модифіковані методики маркетингових досліджень поведінки споживачів. Зовнішні комунікації підприємства. Комплексне вивчення ринку сільськогосподарської продукції. Маркетинг на зовнішньому ринку сільськогосподарської продукції. Прямий маркетинг у фермерських та особистих селянських господарствах.

Сутність, задачі, функції, принципи організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Маркетингові організаційні структури. Сутність та принципи маркетингового планування. Маркетингове стратегічне планування: сутність та процес. Маркетингове тактичне та оперативне планування. Контроль та аналіз маркетингової діяльності. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту. Актуальність розвитку підприємництва, як основи ринкового сектора. Необхідність використання концепції і конкретного практичного інструментарію маркетингу в підприємницькій діяльності. Трактатування та застосування концепції маркетингу в сучасній економіці України. Характеристика бізнес-середовища України. Теоретичні і практичні проблеми вдосконалення і розвитку маркетингової діяльності в економіці України.

### ***1.5. Результативність функціонування, безпечний та кризовий системні стани підприємства***

Фінансові результати діяльності. Фінансові результати як інтегральний критерій досягнення мети підприємства. Показники фінансових результатів і фінансового стану підприємства. Джерела формування прибутку підприємства. Прибуток від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Особливості використання прибутку на підприємствах різних організаційно-правових форм. Дивідендна політика підприємства. Рентабельність діяльності підприємства, її різновиди та методи обчислення.

Сутність, цілі і задачі фінансового менеджменту. Функції і механізм фінансового менеджменту.

Економічна сутність і класифікація активів підприємства. Принципи



формування активів підприємства. Політика управління оборотними активами. Управління дебіторською заборгованістю. Управління фінансуванням оборотних активів. Управління необоротними активами. Оновлення необоротних активів. Управління фінансуванням необоротних активів.

Економічна сутність і класифікація капіталу. Принципи формування капіталу підприємства. Вартість капіталу і принципи її оцінки. Фінансовий леверідж. Оптимізація структура капіталу. Управління власним капіталом. Управління позиковим капіталом.

Економічна сутність грошового потоку підприємства і класифікація його видів. Принципи управління грошовими потоками. Методи оптимізації грошових потоків. Планування грошових потоків.

Економічна сутність і класифікація фінансових ризиків підприємства. Принципи управління фінансовими ризиками підприємства. Механізми нейтралізації фінансових ризиків.

Економічна сутність, види і процедури банкрутства. Діагностика банкрутства підприємства. Внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства. Форми санації підприємства та їх ефективність.

Управління фінансовою результативністю підприємства. Обґрунтування фінансової стратегії підприємства, його пріоритетних витрат і доходів. Фінансовий план, зміст і методика розробки. Календарна ув'язка грошових надходжень і витрат.

Оцінка і діагностика фінансового стану. Оцінка заборгованості та платоспроможності підприємства. Ліквідність активів і заходи щодо її утримання на бажаному рівні. Показники активності підприємства. Фінансова рівновага підприємства та умови її збереження. Інтегрована оцінка фінансового стану. Процедури синтезування одиничних та групових показників, способи їх оцінки. Використання програмних продуктів для оцінки фінансового стану підприємства. Різноманітність підходів до оцінки фінансового стану з урахуванням специфіки замовника. Використання середньозважених величин з урахуванням їх значущості. Алгоритм порівняльної оцінки результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, його переваги і недоліки.

Економічний зміст і функції цін. Рентний принцип ціноутворення у сільському господарстві. Структура ціни на сільськогосподарську продукцію. Психологічні ціни та економічні мотиви до встановлення їх рівня на продовольчі товари. Підтримувальні і світові ціни на сільськогосподарську продукцію.

Причини виникнення цінової конкуренції між виробниками і характер її прояву. Обмежувальні фактори зниження ціни. Цінова конкурентоспроможність товарів. Поняття мінімальної ціни. Фактори підвищення цінової конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Ціноутворення і ціни на сільськогосподарську продукцію. Види цін, пов'язаних з реалізацією продукції сільського господарства. Забезпечення еквівалентності обміну між промисловістю і сільським господарством. Урахування світового досвіду ціноутворення на сільськогосподарську продукцію.

Оцінювання економічних результатів аграрних підприємств. Поняття ефекту

та ефективності виробництва. Критерій економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Види ефективності. Соціальна ефективність, екологічна ефективність.

Система показників економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Naturalні і вартісні показники. Методика визначення показників економічної ефективності виробництва. Валова і товарна продукція, прибуток як показники ефекту, їх абсолютний і відносний розміри.

Сутність рентабельності сільськогосподарського виробництва. Показники рентабельності виробництва: рівень рентабельності і норма прибутку. Методика визначення показників рентабельності виробництва. Рентабельність продажу за чистим прибутком. Сучасний рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції. Оцінювання ринкової позиції підприємства за показниками прибутковості.

Економічна безпека підприємства. Економічна безпека та небезпека підприємства: співвідношення понять. Економічна безпека як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Функціональні складові економічної безпеки: фінансова, техніко-технологічна, інформаційна та ін. Методичні підходи до оцінки стану економічної безпеки: кількісна та якісна оцінка, достовірність результатів. Розробка і реалізація стратегії формування належного рівня економічної безпеки підприємства.

Криза та заходи антикризового управління підприємством. Можливості попереднього діагнозу та методи ідентифікації кризових явищ різної глибини в умовах підприємств України: підходи, моделі, показники, технології отримання та використання інформації. Основні підходи до подолання кризових явищ на підприємстві. Типи антикризової реакції та антикризового управління (реактивне, активне, планове). Характеристика основних етапів антикризового управління: діяльність по запобіганню кризи. Управління в умовах кризи, діяльність по виводу підприємства з кризи.

Організаційне забезпечення виконання антикризових заходів: методи обґрунтування та вибору організаційної форми підсистеми антикризового управління (ПАУ), типові підходи щодо діяльності ПАУ на різних стадіях розвитку кризових явищ на підприємстві.

Характеристика програми антикризової діяльності підприємства. Проблеми здійснення та підвищення ефективності реструктуризації підприємств. Вітчизняний і зарубіжний досвід реструктуризації різних суб'єктів господарювання. Процес санації (фінансового оздоровлення) потенційно конкурентоспроможних підприємств (організацій). Правові основи та сучасні проблеми банкрутства підприємств (організацій). Організаційно-економічний механізм ліквідації збанкрутілих, підприємств (організацій). Поняття "банкрутство", "фіктивне банкрутство", "недобросовісне банкрутство", "санація", "ліквідація". Причини та глибина кризових явищ, як основа вибору способів впливу на них.

Ознаки, банкрутства та підстави для початку процедури банкрутства згідно із Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Загальна схема процедури банкрутства.

Кризові явища як фаза життєвого циклу підприємства. Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій в управлінні аграрним підприємством. Симптоми кризи, етапи її розвитку в управлінні підприємством. Типологія кризових ситуацій. Система заходів щодо управління аграрним підприємством у кризовій ситуації.

Життєвий цикл кризової ситуації. Модель управління підприємством у кризі; тактика: захисна, наступальна. Моделі антикризового управління підприємством. Класична модель оздоровлення.

Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності.

Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи розвитку аграрного підприємства. Розробка програми антикризових заходів для сільськогосподарських підприємств. Управління ризикозахищеністю аграрного підприємства: класифікація ризиків діяльності підприємства; методи управління ризиками; методи оптимізації (зниження впливу) ризиків. Ризикозахищеність управлінської діяльності.

Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Розробка «колеса стратегії» конкурентоспроможності підприємства. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції. Фактори успіху в конкурентній боротьбі. Державне регулювання конкуренції в Україні. Захист економічної конкуренції.

### **1.6. Економічна стійкість функціонування підприємства**

Управління стійким функціонуванням та розвитком підприємства в середовищі з високим ступенем невизначеності. Стійкість як економічна категорія та найважливіша властивість сучасного підприємства. Чинники, що обумовлюють рівень стійкості підприємства. Невизначеність як детермінанта стійкості/нестійкості підприємства.

Поняття «стійкість підприємства», класифікація видів стійкості (стратегічна, тактична, оперативна). Економічна та фінансова стійкість: індикатори рівня властивостей. Стійкість виробничої діяльності підприємства. Ринкова стійкість підприємства та засоби її зміцнення.

Проблема стійкості підприємства з погляду концепції стійкого розвитку. Принципи і методи управління стратегічною стійкістю підприємства. Механізм моніторингу середовища підприємства як базовий субмеханізм управління його стійкістю. Управлінський механізм підтримки стійкого функціонування підприємства в середовищі з високим ступенем невизначеності. Організаційне забезпечення функціонування механізму управління стійкістю підприємства. Роль інформаційної підсистеми підприємства у забезпеченні його стійкості.

## **2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Концепція стратегічного управління підприємством, концепції стратегічного управління з позицій перспективних та позитивних шкіл стратегії. Послідовність, взаємозв'язок, циклічність та інтеративність етапів процесу розробки і реалізації стратегії підприємства. Особливості розробки стратегії підприємства для діючого та новоствореного підприємства.

Поняття стратегічної бізнес-одиниці та стратегічного напрямку

діяльності. Принципи виділення та ознаки визначення стратегічних напрямків діяльності. Послідовність етапів стратегічної сегментації діяльності підприємства.

Генеричні бізнес-стратегії за М. Портером, підсилення конкурентних переваг шляхом лідирування за витратами, продуктової диференціації, фокусування. Стадії життєвого циклу галузі, для яких стратегія лідирування за витратами є прийнятною, ризики тривалого застосування стратегії. Технологічні, організаційні та управлінські передумови для досягнення позитивної конкурентної диференціації. Взаємозв'язок стратегій диференціації та диверсифікації. Проблеми імітованості при застосуванні стратегії. Сфокусована диференціація. Межі у використанні диференціації. Спеціалізація та концентрація як основа стратегічного фокусування. Оптимізація галузевої структури, спеціалізація, кооперування і комбінування в промислово-переробному виробництві та його ефективність. Економічна концентрація та форми її впливу в аграрнопродовольчому комплексі.

Стратегічні напрями розвитку організації: зростання, стабілізація, скорочення. Передумови та причини диверсифікації як наряду зростання, стратегії синергічної та конгломератної диверсифікації (за І. Ансофом). Економічна ефективність різних видів диверсифікації та межі диверсифікації. Обґрунтування шляхів зростання через поглиблення спеціалізації. Вертикальна інтеграція: суть та види, коректність використання, терміну "вертикальна" стосовно інтеграції. Переваги та недоліки стратегії вертикальної інтеграції. Галузі, в яких традиційно використовується вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція: поняття, передумови та стратегічні мотиви для інтеграції підприємства.

Суспільні форми організації виробництва та їх соціально-економічне значення. Сутність і об'єктивні умови розвитку спеціалізації сільськогосподарського виробництва. Спеціалізація як форма суспільного поділу праці. Особливості спеціалізації у сільському господарстві. Зональна, господарська і внутрішньогосподарська спеціалізація. Показники спеціалізації. Поняття галузі і галузевої структури. Економічна характеристика головних додаткових і підсобних галузей. Показники економічної ефективності галузевої структури. Вибір галузей і оцінка альтернатив у процесі формування галузевої структури підприємства. Типи спеціалізованих господарств. Рівень і економічна ефективність спеціалізації сільськогосподарського підприємства. Сутність концентрації сільськогосподарського виробництва. Форми і особливості концентрації виробництва у сільському господарстві. Показники концентрації і оптимальні розміри сільськогосподарського виробництва.

Горизонтальна і вертикальна концентрація та кооперація в АПК. Галузі, види діяльності та підприємства як суб'єкти агропромислової інтеграції. Сутність агропромислової інтеграції як форми вертикальної інтеграції. Еволюція агропромислової інтеграції в Україні, її сучасний етап і необхідність подальшого удосконалення міжгалузевих економічних відносин. Економічна суть та особливості агропромислових формувань. Передумови та принципи створення агропромислових формувань. Обґрунтування і вибір моделі

агропромислового формування. Механізм створення агропромислових формувань. Основні види і класифікація агропромислових формувань. Обґрунтування і вибір моделі агропромислових формувань. Нові напрямки інтеграційних процесів у заготівлі, переробці й реалізації продуктів сільськогосподарського походження.

Продуктові підкомплекси як об'єкти агропромислової інтеграції та економічна оцінка їх функціонування. Професійні і міжпрофесійні організації як суб'єкти агропромислової інтеграції в АПК. Особливості інтеграційних процесів в умовах ринкових трансформацій в АПК.

Передумови, обмеженість у часі та стратегічна небезпечність використання стратегії стабілізації. Види стратегій стабілізації: пауза, продовження з обережністю, стратегія прибутковості.

Передумови для прийняття рішення про скорочення видів діяльності. Шляхи скорочення діяльності: оздоровлення, продаж, ліквідація, банкрутство. Стратегічні альтернативи в разі успішного та невдалого проведення скорочення діяльності.

Методологічні недоліки матричних моделей прийняття стратегічних рішень (матриця Бостонської консалтингової групи, дев'яти чарункова матриця «МакКінзі» – "Дженерал Електрик", матриця "життєвого циклу виробу" фірми Артур де Літл).

Альтернативність у стратегічному виборі. Структура стратегічного вибору. Критерії вибору оптимальної стратегії.

Підтримка загальної стратегії за допомогою функціональних стратегій. Стратегії інноваційної діяльності. Етапи розробки інноваційної стратегії. Типи інноваційних стратегій. Процес реалізації інноваційних стратегій: тактика, політика, процедури. Розвиток організаційних структур, орієнтованих на інноваційну діяльність. Адаптивні організаційні структури. Венчурні системи. Організаційні форми та управління інноваційною діяльністю: послідовна, паралельна та інтегральна.

Класифікація маркетингових стратегій. Фактори маркетингового макросередовища. Сутність і різновиди маркетингових стратегій росту. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку. Стратегічна модель М. Портера. Різновиди СПП за матрицею БКГ. Маркетингові конкурентні стратегії. Маркетингові організаційні структури. Суть та принципи маркетингового планування. Види планів маркетингу. Ситуаційний аналіз у стратегічному плануванні. Розробка стратегічного плану маркетинг. Маркетингове тактичне та оперативне планування. Контроль та оцінка маркетингової стратегії.

Реформування власності в АПК і стратегія підприємства. Організаційне забезпечення стратегічного управління АПК. Розробка стратегії підприємства з врахуванням особливостей фінансового і цінового механізму в АПК.

Методологія та інструментарій стратегічного аналізу підприємства. Аналіз зовнішнього середовища. Модель М. Портера аналізу п'яти сил конкуренції в галузі. Аналіз найближчих суперників підприємства методом карти стратегічних груп.

Методологічні підходи до аналізу внутрішнього середовища:

функціональний аналіз, визначення стратегічного синергізму, бенчмаркінг. Застосування різних методологічних концепцій функціонального аналізу (концепції життєвого циклу продукції, кривої досвіду, сегментації ринку, операційного та фінансового важеля, цінової моделі капітальних активів, економії на масштабах). Аналіз організаційної культури та структури компанії. Застосування концепції ключових компетенцій підприємства для визначення його конкурентних переваг. Організаційні здатності як необхідний базис розвитку ресурсів та компетенцій компанії. Оцінка конкурентоспроможності продукції, витрат (метод побудови ланцюга вартості), підприємства як основні методи конкурентного бенчмаркінгу.

Узагальнення результатів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз). Визначення конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіху.

Розвиток підприємства та управління стратегічними змінами. Управління змінами і формування стратегічної поведінки. Етапи процесу змін: розморожування, навчання, заморожування. Сутність та рівні стратегічних змін: стратегія, що продовжується, обмежені зміни, радикальні зміни, зміна напрямку руху. Критичний аналіз методів управління змінами, управління опором, управління конфліктами інтересів в організаціях.

Перетворення організації: рефреймінг, реструктуризація, оживлення, оновлення. Підходи до управління стратегічними змінами за І. Ансофом: примусовий, адаптований, кризовий, керований (метод акордеону). Використання концепції організації, що навчається в управлінні стратегічними змінами. Організаційне навчання. Управління відповідністю організаційної культури та стратегії.

Еволюція організаційних структур (ОСУ) у стратегічному управлінні. Взаємозв'язок стратегія-структура. Особливості ОСУ стратегічного типу. Типи і відмінності реакції організаційних структур управління на зміни у зовнішньому середовищі. Організаційне забезпечення стратегічного управління.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління. Соціальна відповідальність та етика в управлінні стратегічними змінами.

### **III. Питання для вступних іспитів до магістратури зі спеціальності 073**

#### ***Менеджмент***

на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти

#### ***1. Питання на перевірку знань теоретичного матеріалу***

1. Особливості сучасного розвитку економіки України в умовах глобалізації.
2. Підприємство як суб'єкт господарювання і форма реалізації бізнесу та підприємництва.
3. Місія, цілі та напрямки управління діяльністю підприємства.
4. Менеджмент фінансових ресурсів в системі управління підприємством.
5. Сутність стратегічного управління, методи обґрунтування цілей та побудови дерева цілей.
6. Виробнича стратегія: сутність, складові, види, необхідність розробки та

- узгодження з іншими стратегіями організації.
7. Планування як функція управління підприємством. Взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням.
  8. Макросередовище господарювання: чинники впливу на прийняття рішень.
  9. Мікросередовище господарювання, його суб'єкти (постачальники ресурсів, споживачі продукції, посередники, конкуренти).
  10. Інфраструктура ринку: суть, суб'єкти та об'єкти.
  11. Особливості інфраструктурного забезпечення в сільському господарстві.
  12. Типи виробництва (одиначне, серійне, масове), їх техніко-економічна характеристика.
  13. Організаційна структура підприємства. Типи організаційних структур в сучасних підприємствах.
  14. Структура управління організаціями: типи, характеристики, відмінності.
  15. Лідерство як фактор впливу на управління підприємством.
  16. Основні теорії прийняття управлінських рішень.
  17. Економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління: сутнісна характеристика і комплексність застосування.
  18. Сучасні системи управління ланцюгом «постачання-виробництво-збут». Диспетчеризація виробництва.
  19. Системний підхід до управління виробництвом (операціями). Класифікація операційних систем.
  20. Сутність виробничого менеджменту.
  21. Сутність, значення та особливості аграрного менеджменту. Суб'єкти та об'єкти управління.
  22. Суть і зміст державного управління аграрним сектором економіки.
  23. Стандартизація та сертифікація продукції в системі управління підприємством.
  24. Сутність та зміст основних функцій менеджменту.
  25. Управління збутовою політикою підприємства.
  26. Делегування та регламентування виконання функцій в менеджменті.
  27. Сутність конкуренції, її види та значення для ефективного управління.
  28. Управління якістю як складова операційного менеджменту.
  29. Цілі, закономірності та принципи менеджменту.
  30. Кадровий потенціал підприємства, його сутність і вплив на ефективність підприємницької діяльності.
  31. Ділове адміністрування в організаціях.
  32. Персонал підприємств, його класифікація та структура.
  33. Управління використанням трудових ресурсів в системі регіонального менеджменту.
  34. Форми та система оплати праці працівників в системі кадрового менеджменту.
  35. Сутність та основні етапи менеджменту персоналу організацій.
  36. Бізнес план: суть, завдання та його основні розділи. Роль в ефективному менеджменті.
  37. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства: методичні підходи та групи

- показників для прийняття управлінських рішень.
38. Показники оцінки ефективності інвестиційного менеджменту: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішня норма дохідності.
  39. Показники економічної ефективності інноваційного менеджменту підприємства.
  40. Розвиток організаційних структур, орієнтованих на інноваційну діяльність.
  41. Змістовна характеристика інноваційних процесів, їх роль та особливості у розвитку та підвищенні ефективності сучасного виробництва.
  42. Перспективи розвитку енергетичного менеджменту в сільському господарстві.
  43. Продуктивність праці персоналу, її показники, методика визначення.
  44. Фактори і шляхи підвищення продуктивності праці персоналу в організаціях.
  45. Суть і система показників економічної ефективності с.-г. виробництва.
  46. Поняття та сутність інтенсифікації сільського господарства, основні напрямки підвищення її ефективності.
  47. Сутність та особливості соціально-психологічних методів управління.
  48. Організаційні аспекти та особливості управління в державних підприємствах.
  49. Особливості управління господарськими товариствами різних організаційно-правових форм.
  50. Менеджмент великотоварних аграрних формувань: особливості та тенденції розвитку.
  51. Суть, характер та особливості управлінської праці.
  52. Ефективність управлінської праці та фактори її підвищення.
  53. Мотиваційний менеджмент в сучасних організаціях.
  54. Сутність та зміст оперативного менеджменту.
  55. Сутність, завдання та особливості логістичного менеджменту.
  56. Поняття впливу та влади. Типи та баланс влади в управлінні.
  57. Сутність та типи лідерства в організаціях.
  58. Стили менеджменту: суть, характеристика, формування.
  59. Комунікації в менеджменті: суть, види, етапи та перешкоди.
  60. Сутність та відмінності понять: менеджмент, керівництво та лідерство.
  61. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.
  62. Міжнародний менеджмент: суть та особливості.
  63. Організаційна культура: суть, типи та функції.
  64. Документація та діловодство в управлінському процесі.
  65. Сутність та завдання самоменеджменту.
  66. Управління якістю праці в організаціях. Інформаційне забезпечення в менеджменті.
  67. Особливості управління земельними ресурсами в сільськогосподарських підприємствах.
  68. Земля - основний засіб виробництва в сільському господарстві, особливості її оцінки та використання.
  69. Енергетичні ресурси сільського господарства, їх джерела і показники в господарстві та ефективність їх використання.
  70. Механізація с-г виробництва, показники ефективності використання МТП.
  71. Рівень товарності, його значення і шляхи підвищення.
  72. Операційний менеджмент. Визначення безбитковості виробництва.



73. Характеристика діяльності акціонерних товариств.
74. Міжгосподарська кооперація та агропромислова інтеграція на сучасному етапі.
75. Ефективність використання техніки в сільському господарстві.
76. Спеціалізація та концентрація с.-г. виробництва. Рівень і економічна ефективність.
78. Моделі державного управління національною економікою України.
79. Основні завдання державної інвестиційної політики.
80. Управління державними корпоративними правами.
81. Теорія та практика прогнозування в системі державного управління національною економікою України.
82. Інвестиційні процеси: поняття, чинники, механізми управління.
83. Державне управління інституціональних змін в національній економіці.
84. Регулятори та важелі антикризової політики держави
85. Особливості державного управління національною економікою в умовах посилення кризових ситуацій.
86. Державне регулювання розвитку аграрного сектору.
87. Стандартизація та сертифікація в управлінні якістю продукції.
88. Управління збутовою політикою підприємства.
89. Менеджмент рекламної діяльності підприємства.
90. Менеджмент природоохоронної діяльності підприємства.

## ***2. Питання на перевірку вміння застосовувати теоретичні знання в аналізі управлінських ситуацій***

**Ситуація 1.** Начальник відділу технічного забезпечення українського офісу ТНК «NESTLE» приймає рішення щодо придбання сировини для своїх українських підприємств: «Мівіна» (м.Харків), «Світоч» (м.Львів) та «Торчин» (м.Луцьк). На наступний квартал обсяг потреби:

- в цукрі для них відповідно становить: 5 тис.т, 255 тис.т., 38 тис.т.;
- в маслі рослинному: 0,4 тис.т, 2,9 тис.т.; 5,1 тис.т..

При чому відомо, що ціни на цукор за 1 т. в Україні становлять 5 тис грн.; в Білорусії – 575 дол.США (один дол.США – 27 грн); затрати на імпорт однієї тони в середньому складуть 224 грн. Вартість придбання однієї тони олії рослинної (соняшникової) в Україні становить 12 тис.грн; ціна олії рослинної (пальмової) – 1125 дол.США; затрати на імпорт олії пальмової із Німеччини складають 180 дол.США за одну тону.

Відомо, що відповідно затверджених ТУ, при виготовленні кондитерських виробів допускається використання пальмової олії в розрахунку до 50 відсотків від затвердженого в рецептурі.

З метою обґрунтування бюджету витрат на придбання сировини в цілому українським підприємствам ТНК «NESTLE», Вам, головному менеджеру відділу технічного забезпечення, необхідно визначити та подати на затвердження начальнику:

1. Кошторис квартального придбання цукру та олії рослинної для кожного із українських підприємств «Мівіна», «Світоч» та «Торчин».

2. Обґрунтувати, хто буде виступати постачальниками сировини для компанії, виходячи із її економічної доцільності?
3. Чи планується придбання олії пальмової в Німеччині та в якому обсязі?
4. Розрахувати зведений кошторис на придбання сировини для українських підприємств.

**Ситуація 2.** В одному із провідних підприємств України ТОВ «Гуала Кложерс Україна», що входить до міжнародної корпорації «Гуала Кложерс» та реалізує свою продукцію на світових ринках усіх континентів, висококваліфікованому менеджеру – заступнику директора з комерційних питань, встановлено посадовий оклад в обсязі 3,5 тис. дол. США. Відповідно до системи мотивації до праці, що прийнята у міжнародній компанії, 50 відсотків посадового окладу виплачується менеджеру щомісячно стабільно, (погодинно), а інша частина – корегується щомісячно в залежності від динаміки обсягів продаж частки розцінки доплати з розрахунку на 10 тис. дол. США..

Відомо, що плановий місячний товарообіг на підприємстві складає 900 тис. дол. США.

Визначити величину оплати праці заступнику директора з комерційних питань за окремі місяці поточного року, якщо фактичний товарообіг за цей період становив: 1350 тис. дол. США; 2700 тис. дол. США; 360 тис. дол. США, попередньо визначивши розцінку доплати з розрахунку на 10 тис. дол. США..

**Ситуація 3.** ТОВ «Голландська аграрна компанія» уже тривалий час працює в Сумській області та спеціалізується на вирощуванні луб'яних культур (льону та конопель), які історично тут вирощувалися та перероблялися, а продукція їх переробки (ткацькі вироби) була відомою в багатьох країнах світу. Однією із стратегій подальшого розвитку ТОВ є відродження переробки сировини – реконструкція виробничих потужностей (з використанням іноземних інвестицій) на основі запровадження сучасних енергозберігаючих технологій.

Вам, як менеджеру, слід обґрунтувати управлінське рішення щодо вибору найбільш ефективного інвестиційного проекту. Відомі вихідні дані, що подані в таблиці 1. Банківський процент за депозитами передбачається упродовж передбаченого періоду стабільним, на рівні 20% річних.

Таблиця 1

Щорічні надходження за проектами: грн	Проект 1	Проект 2	Проект 3
1-й рік	100000	125000	115000
2-й рік	180000	130000	118500
3-й рік	210000	145000	121500
4-й рік	222560	187560	143539
5-й рік	243080	223000	198765
Інвестиційні витрати за кожним проектом за 5 років, грн	216577	93426	52538

З цією метою Вам необхідно:

- визначити найбільш ефективний проект;
- розрахувати основні показники експертизи інвестиційних проектів (термін окупності проекту; чисту приведену вартість, індекс рентабельності проекту тощо);
- на скільки перевищує доходність найбільш ефективного проекту інші проекти?

### Практичне завдання

1. Побудувати соціальну структуру трудових ресурсів регіону (громади) з урахуванням особливостей його соціально-економічного розвитку.
2. Розробити документи кадрового менеджменту (положення про кадрову службу, посадову інструкцію).
3. Обґрунтувати план резерву управлінських кадрів та послідовності управління.
4. Розробити план підвищення кваліфікації та заходи з професійного розвитку трудових ресурсів визначеного регіону чи організації.
5. Презентувати CV, скласти (власний чи на підлеглу особу) мотиваційний план кар'єрного зростання.

**Критерії оцінювання якості знань осіб, що вступають до магістратури зі спеціальності 073 Менеджмент** на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти

Підсумкові оцінки			Критерії оцінювання знань
1	2	3	4
А «Відмінно»	Відмінно	90-100	Вступник до аспірантури виявив всебічні, систематичні та глибокі знання навчального матеріалу дисципліни, передбаченого програмою; засвоїв основну та додаткову літературу, рекомендовану програмою; проявив творчі здібності в розумінні, логічному, стислому та ясному трактуванні навчального матеріалу; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їх значення для подальшої професійної діяльності.
В «Дуже добре»	Дуже добре	82-89	Вступник до аспірантури виявив систематичні та глибокі знання навчального матеріалу дисципліни вище середнього рівня; продемонстрував уміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою; засвоїв літературу, рекомендовану програмою; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їхнє значення для подальшої професійної діяльності.
С «Добре»	Добре	75-81	Вступник до аспірантури виявив загалом добрі знання навчального матеріалу дисципліни при виконанні передбачених програмою завдань, але

			припустив низку помітних помилок; засвоїв основну літературу, рекомендовану програмою; показав систематичний характер знань з дисципліни; здатний до самостійного використання та поповнення надбаних знань у процесі подальшої навчальної роботи та професійної діяльності.
D «Задовільно»	Задовільно	68-74	Вступник до аспірантури виявив знання навчального матеріалу дисципліни у обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої професійної діяльності; справився з виконанням завдань, передбачених програмою; ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою; припустив значну кількість помилок або недоліків у відповідях на запитання при співбесідах, тестуванні та при виконанні завдань тощо, принципів, які може усунути самостійно.
E «Достатньо»	Достатньо	60-67	Вступник до аспірантури виявив знання основного навчального матеріалу дисципліни в мінімальному обсязі, необхідному для подальшого навчання та майбутньої професійної діяльності; в основному виконував завдання, передбачені програмою; ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою; припустив помилки у відповідях на запитання при співбесідах, тестуванні та при виконанні завдань тощо, які може усунути лише під керівництвом та за допомогою викладача.
FХ «Незадовільно»	Незадовільно	45-59	Вступник до аспірантури має значні прогалини в знаннях основного навчального матеріалу дисципліни; допускав принципові помилки при виконанні передбачених програмою навчань.
F «Незадовільно»	Незадовільно	0-44	Вступник до аспірантури не мав знань зі значної частини навчального матеріалу; допускав принципові помилки при виконанні більшості передбачених програмою завдань; не спроможний самостійно засвоїти програмний матеріал.

### **Наукова та навчальна література для підготовки до вступу зі спеціальності 073 Менеджмент**

#### **на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти**

1. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: Колос С, 2007. – 424 с.
2. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко.–К.: Кондор, 2008. – 584 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М. 8-е изд.; пер. с англ. под. ред.. С.К. Мордовина. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.

4. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : РВВ ПДАА, 2013. – 286 с.
5. Михайлова Л.И. Институциональные аспекты развития аграрного рынка труда в условиях глобализации экономики / Л.И.Михайлова // *Kryzys finansowy – przebeg i skutki spoleczno-gospodarcze w Europie Srodkowej i Wschodniej*. Pod redakcja Slawomira Pertyckiego. Tom 1. – Lublin: Wydawnictwo KUL. – 2012. – S. 897-904.
6. Михайлова Л. І. Управління соціально-економічним розвитком сільських територій: наукові основи, стан і перспективи; монографія / Л.І.Михайлова, Н.В. Стоянець// Суми: Видавництво «Козацький вал», . ВАТ «СОД», 2010. – 252 с.
7. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах : Монографія /Л.І.Михайлова // К.: Центр учбової літератури. – 2008. -388с.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.І. Михайлова – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 279 с.
9. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К.: КНТ, 2006. – 688 с.
10. Лук'янова В.В. Економічний ризик: Навчальний посібник. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
11. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: Навчальний посібник. / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид [за редакцією Т.Ф. Косянчук]. – Львів: Новий світ-2000, 2007. – 452 с.
12. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: Навчальний посібник. / Г.Л. Монастирський. К.: Знання, 2008. – 319 с.
13. Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко [за редакцією Т.В. Омеляненко]. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
14. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. пос. / В.І. Кривов'язок – К.: Кондор, 2008 – 266 с.
15. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб у схемах і таблицях: навч. посіб. / Т.І. Лепейко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009
16. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г.Є. Мошек - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
17. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Й.С. Ситник. – Львів: «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. – 456с.
18. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
19. Стадник В.В. Менеджмент. Підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - Вид. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
20. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

- 21.Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, Є.Г. Рясних [за редакцією Л.І. Федулової]. – К. Либідь, 2004. – 448 с.
- 22.Бержанір А.Л. Логістика: Навчальний посібник / А.Л. Бержанір, В.І. Рибчак, Н.П. Слободяник. – Умань: Уманське видавничо-поліграфічне підприємство, 2009. – 348 с.
- 23.Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту. / Б.М. Андрушків, О.І. Вівчар, В.Л. Гевко та ін. – Тернопіль: Видавництво ТзОВ «Тено-Граф», 2009. – 312 с.

Гарант програми  
д.е.н., професор, завідувач кафедри  
менеджменту ЗЕД та євроінтеграції

Л.І. Михайлова