

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
Приймальна комісія

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Голова приймальної комісії  
ДВНЗ «УжНУ»  
\_\_\_\_\_ проф. Олександр РОГАЧ  
\_\_\_\_\_ 2026 р.

**ПРОГРАМА**  
**вступного іспиту із спеціальності**  
для вступників на навчання для здобуття ОС доктор філософії  
за спеціальністю **С1.01 Економіка**  
(вступ на основі НРК7)

РОЗРОБЛЕНО  
Предметною екзаменаційною комісією  
із спеціальності  
С1.01 Економіка  
Голова комісії:  
д.е.н., проф. Вікторія ГОТРА

Ужгород – 2026

# 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Загальні відомості.** Відповідно до Правил прийому до Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», затверджених рішенням Вченої ради ДВНЗ «УжНУ» від 31 березня 2026 року, протокол № 5, та Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 року № 502). Правила прийому до аспірантури діють протягом календарного року.

Згідно з Правилами прийому до аспірантури ДВНЗ «УжНУ» у 2026 році передбачене вступне випробування із спеціальності С1.01 Економіка у вигляді усного екзамену.

**Метою вступного іспиту із спеціальності** є перевірка й оцінка сформованості у вступників спеціалізованих концептуальних знань із спеціальності С1.01 – Економіка.

Вступник до аспірантури зі спеціальністю Економіка повинен:

- знати теорію та методологію наукових досліджень, феномени, явища і проблеми сучасних економічних процесів та систем;
- знати основні підходи до вивчення економічних явищ, категорій та процесів, принципи і методи їх пізнання;
- розуміти і виявляти відмінності в підходах, поглядах та наукових школах щодо економічних явищ, категорій та систем;
- вміти аналізувати теоретичні та методологічні проблеми сучасної економічної науки, критично оцінювати стан проблеми та результати останніх досліджень;
- володіти вмінням зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію з питань економіки до фахівців.

**Характеристика змісту програми.** Програма охоплює основну проблематику навчальних дисциплін, які дозволяють перевірити та оцінити необхідний рівень набутих знань та практичних навичок, які є базовими для подальшого опанування освітньо-наукової програми за спеціальністю С1.01 – Економіка.

## 2. ПЕРЕЛІК ТЕМ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ

### Програма навчальної дисципліни «Економічна діагностика»

#### Тема 1. Предмет і завдання курсу

Економічна діагностика як розпізнавання стану підприємства за непрямими та прямими ознаками. Місце економічної діагностики в системі управління підприємством. Види економічної діагностики, їх характеристика. Предмет та завдання курсу. Взаємозв'язки з іншими дисциплінами. Використання методів, що засновані на кількісній оцінці стану підприємства. Економіко-математичні методи, сфера їх використання. Спеціальні діагностичні методи. Методи якісної оцінки в економічній діагностиці.

#### Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Зміст та інформаційна база дослідження. Алгоритм проведення дослідження за методикою М.Портера. Порядок проведення діагностики. Визначення профілю галузі. Основні сили конкуренції за М.Портером. Потенційні конкуренти, аналіз імовірності входження в галузь. Економічні можливості постачальників ресурсів і споживачів продукції. Карта стратегічних груп як основний діагностичний спосіб визначення конкурентних позицій суперників. Вибір стратегічних змінних. Аналіз найближчих конкурентів. Виділення

провідних чинників успіху в галузі, їх оцінка. Узагальнення отриманих результатів за попередніми етапами. Оцінка перспектив розвитку галузі. Аналіз можливостей структурних трансформацій.

### **Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства** **Поняття конкурентоспроможності підприємства.**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за М.Портером. Ринкова конкурентоспроможність. Загальна оцінка методичного підходу SWOT-аналізу. Перелік і характеристика чинників, що визначають сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози. Методичні підходи до порівняння суперників, використання провідних чинників успіху в галузі. Процедура оцінки вагомості чинників інтегральна оцінка конкурентоспроможності.

### **Тема 4. Оцінка конкурентоспроможності продукції**

Основні аспекти визначення конкурентоспроможності продукту. Інформаційна база оцінки. Основні етапи оцінки, їх завдання. Методи визначення конкурентоспроможності продукції, обчислення загальних показників та їх аналіз.

### **Тема 5. Діагностика потенціалу підприємства**

Оцінка потенціалу підприємства за окремими видами ресурсів та їх поєднань. Складові потенціалу підприємства. Експрес-оцінка рівня промислово-виробничого потенціалу підприємства. Показники ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.

### **Тема 6. Управлінська діагностика**

Управлінська діагностика як особлива дослідницька діяльність. Своєрідність проведення діагностики і можливостей використання попередніх результатів. Систематизація інформації для дослідження. Ознайомлення з організаційною структурою, визначення її типу. Оцінка відповідності оргструктури стратегії підприємства. Критерії та показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства. Загальна ефективність діяльності.

### **Тема 7. Оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу**

Методичні підходи до оцінки майна. Затратна оцінка майна. Ціна майна, що “входить” у баланс і “виходить” з балансу. Старіння майна і врахування його зношеності у відновній оцінці. Ліквідаційна оцінка майна підприємства. Проблема ринкової оцінки майна та її розв’язання в сучасній економіці. Основні методичні підходи до ринкової оцінки підприємства як цілісного майнового комплексу, що приносить дохід. Метод капіталізації доходу, сфера його використання. Показники чистого прибутку і грошового потоку як основа оцінки. Проблеми використання методу: визначення чистого доходу і вибір ставки дисконтування. Метод дисконтування майбутнього доходу. Проблеми прогнозування грошових потоків. Ринкові порівняння і аналогова оцінка підприємства. Поняття гудвілу і методичні підходи до

його оцінки.

### **Тема 8. Фінансова діагностика**

Дескриптивні, предикативні і нормативні моделі фінансової діагностики, їх сутність, особливості і сфера використання. Побудова системи аналітичних коефіцієнтів, методика їх обчислення і способи оцінки. Предикативні моделі у прогнозуванні майбутнього фінансового стану. Діагностика за показниками ліквідності, фінансової стійкості, обіговості, рентабельності. Тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану. Різноманітність підходів до оцінки фінансового стану з урахуванням специфіки замовника. Використання середньозважених величин. Алгоритм порівняльної оцінки результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, його переваги і недоліки.

### **Тема 9. Діагностика економічної безпеки підприємства**

Поняття економічної безпеки підприємства. Функціональні складові економічної безпеки: фінансова, техніко-технологічна, інформаційна та інші. Прямі і непрямі ознаки порушенням підприємством зони безпеки. Методи оцінки економічної безпеки за результатами фінансової діагностики. Скорингові моделі, багатовимірний рейтинговий аналіз, мультиплікативний дискримінантний аналіз.

### **Тема 10. Діагностика економічної культури підприємства**

Поняття економічної культури, її складові. Експертний аналіз в оцінці внутрішнього інституціонального середовища підприємства. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів. Особливості оцінки продуктивності творчої праці, цінності інтелектуальних продуктів. Фактори впливу на формування економічної культури підприємства. Оцінка корпоративної культури

## **Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством»**

### **Тема 1. Розуміння та еволюція стратегічного управління.**

Різноманітність організацій та її вплив на стратегічне управління. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього. Стратегічне планування. Важливість та вигоди СУ

Поняття та еволюція стратегічного управління. Загальний процес стратегічного управління. Школи стратегій. Школи дизайну. Школи планування. Школи позиціювання. Школи підприємництва. Когнітивні школи. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства. Школи навчання. Школи влади. Школи культури. Школи зовнішнього середовища. Школи конфігурації (моделі управління стратегічними змінами).

### **Тема 2. Стратегічне мислення менеджерів, стратегічна культура та учасники стратегічних змін**

Стили мислення і пізнання. Механістичне системне мислення. Інтуїтивне мислення. Креативне мислення.

Особливості стратегічного мислення менеджерів. Креативний менеджмент. Роль мети та розвитку у стратегічному мисленні. Цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість та самостійність стратегічного мислення.

Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні. Консультації з громадськістю, технології та світовий досвід.

Організаційна культура й управління стратегічними змінами. Стратегія та етика. Мета етики в управлінні. Формування етичного клімату. Мислення через призму етичних принципів. Організаційна культура. Стратегічне лідерство. Адаптивні та інертні культури. Ознаки сильної та адаптивної корпоративної культури. Роль креативності у формуванні організаційної культури та управлінні стратегічними змінами. Організаційна культура та інформаційне середовище.

Учасники процесу впровадження стратегічних змін. Стратегічне лідерство та виконання. Виконавці, задіяні до стратегічного управління. Стратегічне лідерство. Композиція команди топ-менеджменту. Креативні особистості у команді топ-менеджменту.

Визначення зацікавлених сторін. Акціонери та працівники. Споживачі. Постачальники. Інші стейкхолдери. Корпоративне управління та стратегічне бачення. Проблеми корпоративного управління. Механізм корпоративного управління.

### **Тема 3. Пізнання зовнішнього середовища організації**

Основні підходи до розуміння середовища господарської організації. Рівні зовнішнього середовища організації та моделі його пізнання.

Модель PEST. Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Міжнародні чинники. Екологічні чинники. Модель п'яти конкурентних сил Портера. Постачальники. Споживачі. Конкуренти. Потенційні конкуренти. Товари-субститути.

Стратегічні групи в межах галузі. Підприємства - інноватори. Підприємства з відтворювальними техніками. Обмеження моделі п'яти сил та моделі стратегічних груп.

Інші фактори, що впливають на характер конкурентних переваг. Інформаційне середовище. Конкурентні зміни під час еволюції галузі. Глобалізація та конкурентні переваги. Національні кордони і конкурентні переваги. Національний ромб Портера.

### **Тема 4. Пізнання внутрішнього середовища організації**

Стратегічні складники внутрішнього середовища. Розуміння та підходи до оцінки потенціалу організації.

Поняття конкурентоспроможності. Конкурентні переваги та їх складові. Ключові фактори конкурентоспроможності. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. Інформаційне середовище. Функціональний блок конкурентних переваг. Ефективність. Якість. Інновації. Відгук на потреби споживачів. Бізнесові функції та створення ланцюгу

цінностей. Основні функції. Підтримуючі функції. Ланцюг цінностей у приватному та публічному секторах. Відмінна компетентність (знання), ресурси та організаційний потенціал (спроможність).

Модель конкурентних рішень К. Омаї. Конкурентний паритет. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Карта стратегічних груп конкурентів. Профіль конкурентних переваг. Бенчмаркінг.

Стійкість конкурентних переваг. Механізми забезпечення стійких конкурентних переваг.

### **Тема 5. Методи аналізу та прогнозування у стратегічному управлінні**

SWOT – аналіз. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації. Можливості та загрози зовнішнього середовища організації. Стратегічний баланс. Сальдо стратегічного балансу.

Прогнозування в системі стратегічного управління. Екстраполяція. Експертні методи. Моделювання. Методи сценарного прогнозування. Метод посилянь. Метод системи діаграм. Метод критичних полів . Метод «заголовків газет». Метод «логіки можливого розвитку». Метод Сааті. Матриця перехресного впливу подій . Метод Байеса.

### **Тема 6. Формування та етапи реалізації стратегії організації**

Вигоди від стратегічного планування. «Пастки» стратегічного планування. Бар'єри стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Послідовність етапів розробки стратегічного плану. Місія та бачення, їх роль у стратегічному управлінні. Формування стратегічних цілей. Стратегічні альтернативи.

Етапи реалізації стратегії. Часовий зріз стратегічного плану. Система планів. Функціональний зріз стратегічного плану. Управління за цілями. Ресурсний зріз стратегічного плану. Бюджетування. Виконавчий зріз стратегічного плану. Стратегічне планування в практиці. Планування в умовах невизначеності. Покращення процесу прийняття рішень.

### **Тема 7. Функціональні та ділові стратегії у процесі реалізації стратегічних змін**

**Функціональні стратегії.** Стратегії досягнення вищої ефективності. Ефекти масштабу. Ефекти навчання. Ефект досвіду. Гнучкі виробництва. Маркетингові механізми забезпечення ефективності. Дослідження та розробки. Управління матеріальними ресурсами. Управління трудовими ресурсами. Лідерство та інфраструктура. Виробничі стратегії. Ресурсні стратегії.

Стратегії досягнення кращої якості. Система управління тотальною якістю. Принципи

Е.Демінга програми якості.

Стратегії інноваційного розвитку. Ризики в інноваційній діяльності. Причини провалів. Інновації та конкурентні переваги. Відкриті інновації.

Стратегії відгуку на потреби споживачів (маркетингові стратегії. Фокусування на споживачах. Задоволення потреб споживачів.

**Ділові (загальноконкурентні) стратегії.** Поняття стратегії на бізнесовому рівні. Лідерство в економії витрат. Фокусування на потребах споживачів. Диференціація. Поєднання диференціації та лідерства в економії витрат. Вибір бізнесової стратегії. Стратегічні групи та бізнесова стратегія.

### **Тема 8 Стратегії у зовнішньому оточенні**

**Стратегії галузевого пристосування.** Стратегії в фрагментарних галузях. Поняття фрагментарних галузей. Ланцюги та мережі. Франчайзинг. Горизонтальні злиття.

Стратегії в ембріонічних та зростаючих галузях. Необхідність додаткового майна. Високі бар'єри імітації. Високопотенційні конкуренти. Інноваційні стратегії.

Стратегії в зрілих галузях. Стратегії посилення вхідних бар'єрів. Стратегії управління конкуренцією. Стратегії постачання й розподілу.

Стратегії в занепадаючих галузях. Рівень занепаду. Вибір стратегії.

Інвестиційна політика на різних фазах галузевого життєвого циклу. Конкурентна позиція. Стадії життєвого циклу галузі. Формування інвестиційних стратегій: захоплення частки ринку, зростання, орієнтація на максимізацію прибутків, збирання врожаю, стратегії повороту, ліквідація.

**Стратегії у глобальному оточенні.** Вигоди від глобалізації. Перенесення відмінної компетентності. Зменшення кривої досвіду. Глобальна експансія. Вплив міжнародних організацій. Вплив глобалізації. Тиск на зменшення витрат. Місцевий відгук

Вибір вхідних механізмів на міжнародні ринки. Експорт. Ліцензії. Франчайзинг. Спільні підприємства. Глобальні стратегічні альянси. Переваги. Недоліки. Забезпечення користі від участі в стратегічному альянсі.

### **Тема 9. Корпоративні організаційні зміни та корпоративний розвиток.**

Види корпоративних стратегій. Вертикальна інтеграція. Створення цінностей через вертикальну інтеграцію. Аргументи "проти" і "за" вертикальну інтеграцію. Бюрократичні витрати та обмеження вертикальної інтеграції. Альтернативи вертикальній інтеграції. Кооперація. Стратегічні підряди. Диверсифікація. Створення цінностей через урізноманітнення діяльності. Споріднена та неспоріднена диверсифікація. Стратегічні альянси як альтернатива диверсифікації.

Аналіз корпоративного портфелю. Модель БКГ. Модель МакКінзі. Модель Хамела-Прахалада. Обмеження в плануванні корпоративного портфелю.

Організаційні стратегії вступу у нові бізнесові зони. Внутрішнє рекомбінування (підприємство, підрозділ) як вхідна стратегія. Придбання як вхідна стратегія. Спільне підприємство як вхідна стратегія. Стратегії реструктуризації та виходу. Причини корпоративного занепаду. Етапи реструктуризації та повороту.

#### **Тема 10. Організація впровадження стратегій : структура, мотивація, контроль**

Проектування стратегічної організаційної структури. Архетипи організаційних структур управління. Адхократичні ОСУ. Особливості стратегічної організаційної структури. Стратегічні господарські центри. Централізовані елементи в ОСУ. Дорадчі (колегіальні) складники ОСУ. Цільові підсистеми. Вертикальна інтеграція в ОСУ. Мережеві ОСУ.

Взаємозв'язок стратегії і структури. Проектування стратегічної організаційної структури. Реакції на зовнішнє середовище та зміни ОСУ. Виробнича реакція. Конкурентна реакція. Стратегічна реакція. Інноваційна реакція. Підприємницька стратегія. Адміністративна реакція. Найістотніші фактори, що впливають на вибір ОСУ. Оцінка скорегованої структури.

Формування стратегічної системи мотивації та стратегічної поведінки. Індивідуальні системи винагород. Групові та організаційні системи винагород.

Розробка стратегічної системи контролю. Важливість, суть та особливості стратегічного контролю. Формування системи стратегічного контролю. Стикування структури та системи контролю. Структура і контроль на функціональному рівні. Структура і контроль на діловому рівні. Структура і контроль на корпоративному рівні. Інші питання структурного та контрольного напрямку.

Моніторинг у стратегічному управлінні. Моделі оцінювання. Метод BSC. Аналіз вигід витрат (АВВ). Питання етики оцінювання в стратегічному управлінні.

#### **Тема 11. Управління змінами та розвитком**

Загальні основи управління стратегічними змінами. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві. Чинники і моделі успішної перебудови організації. Оцінка стратегічної організаційної спрямованості.

Природа організаційних змін. Діагностика і визначення потреби у змінах. Зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін. Визначення перепон змінам. Характеристика системи соціально-психологічного упровадження стратегічних змін. Аналіз «поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку. Впровадження стратегічних змін. Механізми впровадження змін. Роль організаційної політики. Управління змінами та їх оцінка. Частота змін. Етапи змін. Організаційний розвиток.

**Програма навчальної дисципліни  
«Менеджмент та підприємництво у малому бізнесі»**

**Тема 1. Об'єкт, предмет та завдання дисципліни «Менеджмент та підприємництво у малому бізнесі».**

Сутність та визначення малого бізнесу та малого підприємства. Значення малого бізнесу для розвитку економіки. Значення сектору малого бізнесу для України. Проблеми та перепони розвитку малого бізнесу в Україні. Дослідження причин динамізму сектору малого бізнесу. Об'єкт, предмет та завдання дисципліни «Менеджмент та підприємництво у малому бізнесі». Взаємозв'язок дисципліни «Менеджмент та підприємництво у малому бізнесі» з іншими дисциплінами. Малий бізнес в економіці України. Перепони на шляху розвитку малого бізнесу в Україні. Законодавчі перепони. Фінансові перепони. Оподаткування. Макроекономічна нестабільність. Відсутність належного інвестиційного клімату. Відсутність дієвого механізму реалізації державної політики підтримки малого бізнесу.

**Тема 2. Форми організації та управління ризиком.**

Форми організації бізнесу, їх переваги та недоліки. У питанні висвітлено сутність різних організаційних форм бізнесу, а також звернута увага на їхні відмінності, переваги і недоліки з урахуванням світового досвіду. Окремо розглянуто особливості форм організації бізнесу в Україні з урахуванням змін, передбачених Господарським кодексом. Управління ризиком. Оскільки для різних форм організації бізнесу притаманні специфічні види ризиків, то в розділі подана загальна характеристика ризиків у підприємстві, в тому числі для різних його організаційних форм. Також у розділі коротко висвітлено зміст і загальну характеристику методів захисту від ризику та управління ним, зокрема, таких методів, як перекладання ризику на третю особу; страхування; хеджування; диверсифікація.

**Тема 3. Бізнес-планування у малому бізнесі.**

Місія бізнесу і необхідність бізнес-планування. Місія та цілі малого бізнесу. Бізнес-план його цілі та функції. Особливості бізнес-планування в Україні. Процедура бізнес-планування. Інформаційні джерела бізнес-планування. Процес планування малого бізнесу та стадії бізнес-планування. Структура бізнес-плану. Технологія розробки бізнес-плану. Зміст і методика розробки основних розділів бізнес-плану: «Галузь, фірма та її продукція», «Дослідження ринку», «Маркетинг-план», «Виробничий план», «Організаційний план», «Оцінка ризиків», «Фінансовий план». Можливі складові бізнес-плану.

**Тема 4. Маркетинг у малому бізнесі.**

Маркетинг в малому бізнесі. Завдання і особливості маркетингу в малому бізнесі. Складові маркетингу в малому бізнесі. Маркетингові переваги малих фірм. Збір і використання маркетингової інформації. Методи маркетингових досліджень у малому бізнесі. Етапи маркетингових досліджень. Види та джерела маркетингової інформації. Клієнти та конкуренти в малому бізнесі, імідж фірми. Цільовий ринок. Сегментація ринку. Критерії

сегментації ринку. Позиціонування товару. Виявлення конкурентів у малому бізнесі. Створення іміджу фірми. Стратегія маркетингу. Комплексний маркетинг. Зміст поняття «продукт»: основний товар, супутні товари, торгова марка, упаковка. Ціна та цінова політика. Методи ціноутворення у малому бізнесі. Місце розташування малого підприємства. Способи просування. Задачі і цілі просування. Стимулювання збуту. Види та методи стимулювання збуту. Збутова політика. Канали збуту споживчих товарів. Канали збуту товарів промислового призначення. Фактори вибору каналу збуту. Показники контролю за діяльністю каналів збуту. План маркетингу.

#### **Тема 5. Фінанси малого бізнесу.**

Фінансові аспекти малого бізнесу. Типові ознаки малого бізнесу. Фінансові проблеми малого бізнесу. Джерела фінансових ресурсів малого бізнесу. Власні джерела фінансових ресурсів та їх ознаки. Позичені джерела фінансових ресурсів та їх ознаки. Поняття фінансової структури бізнесу. Інші фінансові ресурси малого бізнесу, їх переваги на недоліки для малого бізнесу. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Мета фінансового планування в малому бізнесі. Прогнозування грошових потоків. Розрахунок фінансових результатів (прибутків / збитків). Методи розрахунку та аналіз точки беззбитковості.

#### **Тема 6. Облік у малому бізнесі.**

В даній темі викладено зміст та принципи бухгалтерського обліку в малому бізнесі. Зосереджено увагу на важливості правильної організації обліку для отримання об'єктивних даних стосовно фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Описуються можливі форми організації бухгалтерського обліку у суб'єкта малого бізнесу залежно від масштабів діяльності: бухгалтерський облік у фізичних осіб у Книзі обліку доходів та витрат та спрощена система бухгалтерського обліку для юридичних осіб; механізм оподаткування суб'єктів малого бізнесу єдиним податком. Облікова політика підприємства. Процес складання первинних облікових документів, реєстрів обліку та спрощеної фінансової звітності за формами № 1-м Баланс та № 2-м Звіт про фінансові результати.

#### **Тема 7. Загальне управління якістю у малому бізнесі.**

Суть поняття TQM та його значення в діяльності малих підприємств. Поняття та основні аспекти управління якістю. Система якості. TQM (Total Quality Management) - загальне управління якістю. Ціль, завдання та тактика TQM. Принципи управління якістю. Клієнт - центр. Лідерство. Залучення людей. Процесний підхід. Системний підхід до управління. Неперервне вдосконалення. Фактичний підхід до прийняття рішень. Взаємовигідні відносини постачальника. Компоненти TQM. Стратегічна готовність. Залучення працівників. Технології. Матеріали. Методи. Основні стратегії TQM. Головна роль керівництва в управлінні якістю. Навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників. Орієнтація на інтереси покупців і підвищення продуктивності праці. Розробка програм із

метою постійного поліпшення якості й оцінка результатів. Використання принципів TQM в Україні. Особливості TQM в Україні.

### **Тема 8. Внутрішньомережеві зв'язки у малому бізнесі.**

Значення мережевих зв'язків у діяльності підприємств малого бізнесу. Суть, роль та значення ділових зв'язків між особистостями, групами й організаціями в певній соціальній системі для розвитку підприємництва та малого бізнесу. Фактори, які впливають на формування мережі контактів підприємця – щільність зв'язків, їх досяжність та різноманітність. Типи та форми мереж контактів. Переваги та недоліки формування зв'язків між формальними і неформальними мережами та між відносинами високої і низької інтенсивності. Типи і форми мереж контактів. Мережа ділових зв'язків, співробітництво, підприємницькі мережі, персональні мережі контактів, міжорганізаційні зв'язки. Формальні та неформальні мережі зв'язків. Стратегії формування підприємницьких мереж зв'язків. Стратегія формування мережі зв'язків та розглянуто особливості її застосування у стратегічному менеджменті малого підприємства.

### **Тема 9. Політика підтримки малого бізнесу.**

Суть та необхідність малого підприємництва. Розкрито сутність малого підприємництва. Вказується на важливість малого підприємництва у розв'язанні таких економічних і соціальних завдань, як сприяння структурній перебудові економіки, зміцнення економічної бази регіонів. Розглядаються питання заміщення одних підприємств іншими. Напрямки державної політики підтримки малого підприємництва. Систематизовано напрямки державної політики підтримки малого підприємництва. Дається визначення суб'єкта малого підприємництва згідно чинного законодавства України. Нормативна база та фінансово-податкове стимулювання малого підприємництва. Проаналізовано нормативну базу щодо регулювання та підтримки малого підприємництва, вказано на відсутність системності. Висвітлено питання податкового стимулювання малого бізнесу. Підтримка малого підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності, стимулювання технологічного оновлення. Розкрито основні напрямки державної політики щодо підтримки малого підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано шляхи стимулювання технологічного оновлення малого підприємництва. Роль регіональних і місцевих органів державної виконавчої влади у стимулюванні малого підприємництва. Проаналізовано роль регіональних і місцевих органів державної виконавчої влади у стимулюванні малого підприємництва. Розглянуто питання створення ефективної та кваліфікованої підприємницької інфраструктури.

### **Тема 10. Державна підтримка малого бізнесу у різних країнах світу.**

Державна підтримка малого бізнесу. Моделі господарського розвитку різних країн. Критерії віднесення підприємств до малого бізнесу. Органи, що реалізують державну політику

сприяння розвитку малого бізнесу в різних країнах. Системи підтримки малого бізнесу в США, Японії та країнах Європейського союзу. Програми кредитно-фінансового сприяння, регіональні програми підтримки малого підприємництва. Програми підтримки інноваційної й науководослідної діяльності, консультування, інформаційне забезпечення, податкове стимулювання малого підприємництва та спрощенні режими оподаткування.

### **Тема 11. Малий бізнес в аграрному виробництві.**

Загальні поняття й особливості агробізнесу. Сільськогосподарське виробництво, його особливості, місце в національній економіці та перспективи розвитку. Специфіка і основні проблеми розвитку аграрного виробництва на сучасному етапі. Малий бізнес в агровиробництві. Організація діяльності сфери малого агробізнесу, його значення та мета розвитку. Аналіз форм функціонування малого агробізнесу і його характерні ознаки. Класифікація факторів впливу на розвиток аграрної сфери і шляхи державної підтримки малих сільськогосподарських підприємств. Методи та засоби управління малим бізнесом. Механізми управління, напрями впливу та класифікаційні ознаки. Необхідність державної підтримки агропромислового комплексу в умовах ринкових відносин.

## **3. Перелік питань для вступного іспиту із спеціальності**

### **C1.01 «Економіка»**

#### **Економічна діагностика**

1. Методичні особливості проведення діагностики галузі.
2. Діагностика сил конкуренції.
3. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.
4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-основних суперників.
5. Визначення і оцінка ключових факторів успіху в галузі.
6. Оцінка перспектив розвитку галузі.
7. Суть конкурентоспроможності підприємства.
8. Діагностика конкурентоспроможності підприємства (метод, заснований на теорії ефективної конкуренції).
9. Показники конкурентоспроможності підприємства.
10. Діагностика конкурентоспроможності підприємства (метод, заснований на теорії конкурентної переваги).
11. Діагностика конкурентоспроможності підприємства (метод бенчмаркінгу).
12. SWOT-аналіз.
13. Порівняльна діагностика конкурентоспроможності підприємств-суперників.
14. Показники сильних і слабких сторін в конкурентній позиції компанії.
15. Суть і особливості оцінки конкурентоспроможності продукції.
16. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
17. Підходи до визначення суті та оцінки потенціалу підприємства.
18. Експрес-діагностика промислово-виробничого потенціалу підприємства.
19. Підприємство як майновий комплекс.
20. Затратний метод встановлення ринкової вартості підприємства та метод ринкових аналогів.
21. Визначення вартості підприємства (метод капіталізації доходів).
22. Визначення вартості підприємства (метод дисконтування грошових потоків).
23. „Дохідні” методи визначення вартості підприємства.
24. Поняття гудвілу та його оцінка.
25. Сутність управлінської діагностики та організація її проведення.
26. Лінійна і лінійно-функціональна організаційні структури управління.
27. Функціональна і матрична організаційні структури управління.
28. Дивізіональна та лінійна організаційні структури управління.

29. Оцінка загальних результатів управлінської діагностики підприємства.
30. Загальна характеристика галузі.
31. Визначення рівня інтенсивності конкурентної боротьби.
32. Зважена та незважена оцінки конкурентної сили.
33. Параметри та показники конкурентоспроможності продукції.
34. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.
35. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.
36. Узагальнюючі показники ефективності потенціалу підприємства.
37. Майно підприємства та його аналіз.
38. Основні моделі фінансової діагностики, їх характеристика.
39. Оцінка майнового стану та ліквідності підприємства.
40. Оцінка фінансової стійкості підприємства.
41. Оцінка ділової активності підприємства.
42. Оцінка рентабельності та стану підприємства на ринку цінних паперів.
43. Інтегрована оцінка фінансового стану підприємства.
44. Суть економічної безпеки підприємства, зміст підсистем технологічної та ресурсної безпеки.
45. Аналіз фінансової та соціальної безпеки підприємства.
46. Зміст банкрутства підприємства та його фактори.
47. Вітчизняний досвід діагностики економічної безпеки підприємства.
48. Скорингові моделі та багатовимірний рейтинговий аналіз у діагностуванні економічної безпеки підприємства.
49. Суть мультиплікативного дискримінантного аналізу імовірності банкрутства.

### **Стратегічне управління**

1. Поняття та еволюція стратегічного управління.
2. Рівні зовнішнього середовища організації та моделі його пізнання: PEST-аналіз
3. Рівні зовнішнього середовища організації та моделі його пізнання: модель Портера , стратегічні групи в межах галузі.
4. Стратегічні складові внутрішнього середовища. Розуміння та підходи до оцінки виробничого потенціалу.
5. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.
6. Поняття конкурентоспроможності. Стійкість конкурентних переваг.
7. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.
8. Прогнозування в системі стратегічного управління.
9. Методи сценарного прогнозування.
10. Поняття та переваги застосування стратегічного планування.
11. Послідовність етапів розробки стратегічного плану.
12. Етапи реалізації стратегії.
13. Стратегії досягнення вищої ефективності. Виробничі стратегії.
14. Стратегії досягнення кращої якості.
15. Стратегії інноваційного розвитку.
16. Стратегії відгуку на потреби споживачів (маркетингові стратегії).
17. Бізнесові стратегії. Лідирування в економії витрат. Диференціація продукції. Фокусування на сегментах споживачів.
18. Види корпоративних стратегій.
19. Аналіз корпоративного портфелю за допомогою матриці БКГ.
20. Аналіз корпоративного портфелю за допомогою моделі МакКінзі.
21. Аналіз корпоративного портфелю за допомогою моделі Хамела-Прахалада.
22. Організаційні стратегії вступу у нові бізнесові зони.
23. Стратегії реструктуризації та виходу.
24. Особливості формування стратегії у галузевому оточенні.
25. Інвестиційна політика на різних фазах галузевого життєвого циклу.
26. Особливості формування стратегій у глобальному оточенні.

27. Чинники і моделі успішної перебудови організації. Оцінка стратегічної організаційної спрямованості.
28. Особливості стратегічної організаційної структури. Взаємозв'язок стратегії і структури.
29. Формування стратегічної мотиваційної системи.
30. Важливість та особливості стратегічного контролю. Формування системи стратегічного контролю.
31. Впровадження стратегічних змін.
32. Формування стратегічного розвитку організації.
33. Учасники процесу впровадження стратегічних змін. Особливості стратегічного мислення менеджерів.
34. Організаційна культура й управління стратегічними змінами.

### **Менеджмент та підприємництво в малому бізнесі**

1. Сутність підприємництва та його функції.
2. Рушійні сили підприємництва.
3. Принципи та передумови підприємництва.
4. Суб'єкти підприємницької діяльності, їх порівняльна характеристика.
5. Малий бізнес, його ознаки та роль в економіці України.
6. Форми організації бізнесу, їх переваги та недоліки.
7. Проблеми малого бізнесу в Україні та шляхи їх подолання.
8. Модель підприємницької діяльності в США, її переваги та недоліки.
9. Модель підприємницької діяльності в Японії, її переваги та недоліки.
10. Ризики підприємницької діяльності та основні методи управління ними.
11. Цілі та функції бізнес-плану.
12. Етапи розробки бізнес-плану.
13. Зміст бізнес-плану та характеристика його розділів.
14. Особливості бізнес планування в Україні.
15. Інформаційні ресурси бізнес-планування.
16. Державна підтримка малого бізнесу.
17. Програми сприяння та розвитку малого бізнесу.
18. Моделі господарського розвитку різних країн.
19. Завдання і особливості маркетингу в малому бізнесі.
20. Суть поняття TQM та його значення в діяльності малих підприємств.
21. Поняття та основні аспекти управління якістю.
22. Система якості сучасних підприємств.
23. Загальні поняття й особливості агробізнесу.
24. Сільськогосподарське виробництво, його особливості, місце в національній економіці та перспективи розвитку.
25. Специфіка і основні проблеми розвитку аграрного виробництва на сучасному етапі.

#### 4. Критерії оцінювання знань вступників із спеціальності

Вступне випробування зі спеціальності проводиться у формі усного екзамену і оцінюється за шкалою від 100 до 200 балів. Тривалість підготовки вступника до відповіді 30 хвилин.

Максимальна сума балів за відповіді на всі питання дорівнює 200. Якщо вступник отримав менше 100 балів, то він отримує незадовільну оцінку і не допускається до участі у конкурсному відборі.

Бали	Критерії оцінювання
190 - 200	Грунтовні знання з питань (предмету); відповідь чітка, логічна, повна, вільне володіння теоретичним матеріалом, мова професійна, чітка, правильна; вступник вільно відповідає на додаткові питання, його відповідь є вичерпною та аргументованою.
150 – 190	Належні знання з питань (предмету); володіння теоретичним матеріалом, проте при відповіді вступник допускає незначні неточності, тобто відповідь є не достатньо повною, чіткою чи не зовсім логічною; мова професійна, чітка, правильна; вступник відповідає на додаткові питання, але його відповідь не є вичерпною
100 – 150	Посередні знання з питань (предмету); теоретичним матеріалом вступник володіє на середньому рівні, допускає помилки; відповідь його нечітка, неповна, не зовсім логічна; на додаткові, допоміжні питання відповідає поверхнево.
Менше 100	Знання з питань (предмету) є недостатніми; вступник не володіє теоретичним матеріалом; допущені суттєві неточності і помилки при викладі фактографічного матеріалу; на додаткові, допоміжні, питання не відповідає.

#### 5. Рекомендована література

1. Белобджедський І. А., Белобородова В.А. Анализ хозяйственной деятельности . М.: Финансы и статистика, 2000. 156 с.
2. Бойчик І.М., Харів М. С., Хопчан М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. I - IV рівнів акредитації. К. : Каравела;Л.:Новий Світ-2000, 2001. 298 с.
3. Бондарчук В. В. Менеджмент: [навч. посібник]. Львів: Львівський державний аграрний університет, 2002.
4. Бондарчук В. В. Фінансовий менеджмент: [навч. посібник]. Львів, ЛДАУ, 2001. 280 с.
5. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 400 с.
6. Бутенко Н. В. Маркетинг [Текст] : Підручник. К. : Атіка, 2006. 300 с.
7. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підруч. для учнів 10-11 кл. загальноосвіт. шк., ліцеїв та гімназій. К.: Знання України, 2004. 404 с.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: [Навч. посіб. для студ.екон. спец. вузів]. К.: КОНДОР, 2002.
9. Вітвицький В.Л., Павленко Д.А. Аспекти мотивації праці сільськогосподарських товаровиробників. Україна . 2002. № 5.
10. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
11. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок // Пер.з англ. Львів: Сейбр-Світло, 1995. 270 с.

12. Горбонос Ф. В., Черевно Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємств: Підруч. К.: Знання, 2010. 463 с.
13. Горфинкель В. Я., Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель В.Я., К.А. Парфюменко – М.: ЮНИТИ, 2000. – 244 с.
14. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-ІУ. URL : <http://zakon.rada.gov.ua> (з урахуванням останніх змін в редакції станом на 26.10. 2011р.)
15. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
16. Данілов О. Д., Паєнко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
17. Денисенко М.А. Проблеми вдосконалення організаційно-економічного механізму інвестування // Економіст. — 2002. — № 10. — С. 51–53.
18. Дикань Н.В., Борисенко І. Д. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
19. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / за ред. З.О. Манів, І.М. Луцький. К.: Знання 2004. 580с.
20. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / за ред. Л.В.Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. К.: Ельга – Н, КНТ, 2009. 780с.
21. Економіка підприємства: [підручник] / за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: «Новий Світ-2000», 2004. 680 с.
22. Економічна безпека підприємства URL : <http://subject.com.ua/economic/safety/6.html>
23. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. / голова редакційної ради : Гаврилишин Б. Д. (голова) [та ін.]. Т. 2 / [відп. редактор Мочерний С. В. та ін.]. 2002. 847 с.
24. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія бачення. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.
25. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник для вузів. К.: Кондор, 2004. 430 с.
26. Жаліло Я. А. Економічна безпека України: критерії та механізми забезпечення//Економічні проблеми ХХІ століття : міжнародний та український виміри; за ред. С. І. Юрія, Є В. Савельєва. К. : Знання, 2007. 595 с.
27. Завадяк Р.І, Гапак Н.М., Бойко Я.М. Стан стратегічного управління на підприємствах виробництва одягу // Науковий вісник Ужгородського університету. - Серія Економіка. Вип. 2 (36). 2012. С. 223-228.
28. Закарпатська інформаційна система. URL : <http://zakarpattya.net>
29. Закарпатська Обласна державна адміністрація. URL : <http://www.carpathia.gov.ua>
30. Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 85–91.
31. Зубко Р. Ю. Мотивація персоналу підприємства // Управління розвитком. Х., 2006. № 8. С.30–31.
32. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
34. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник. К.: Атіка, 2005. 303 с.
35. Ніколенко Ю.В., Демківський А. В., Вергун Л. І. Основи економічної теорії: підруч.; ред. Ю. В. Ніколенко. К. : Центр учбової літератури, 2003. 540 с.
36. Організаційний механізм і структура управління. URL : <http://library.if.ua/book/3/345.html>
37. Офіційний портал «Закарпаття онлайн» URL : <http://zakarpattya.net.ua/Brands/Autors/87>.
38. Офіційний сайт ВРУ URL : <http://rada.gov.ua>.
39. Плотніченко І.Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості // Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 739. С. 109–114.
40. Полозова Т.В. Овсюченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості URL : [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s](http://librar.org.ua/sections_load.php?s)

41. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12)
42. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : [навч. посіб.]. К.: Знання, 2004. с.654.
43. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: [підручник]. Х.: Основа, 2003. 245 с.
44. Сіменко І.В. Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової К. : "Центр учбової літератури", 2013. 384 с.
45. Фролов С.М. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. Пос. для студентів вищих ВНЗ економ. і юрид. спеціальностей усіх форм навчання / ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України"; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова; [С. М. Фролов, О. В. Козьменко, А. О. Бойко та ін.]. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.
46. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник]. К.: Академвидав, 2003. 608 с. (Альма-матер)
47. Юрович Л. Економічна безпека підприємства: сутність, чинники впливу, основні проблеми // Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 564 с. – С. 234-237.