

МОН УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з навчальної роботи
та міжнародних зв'язків

Віталій ХАРУТА

20 березня 2026 р.

**ПРОГРАМА
АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
за освітньо-професійною програмою
«ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Освітня кваліфікація
Бакалавр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

Київ
2026

Програму атестаційного екзамену за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для атестації випускників першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» у 2025/2026 навчальному році розроблено кафедрою менеджменту, публічного управління та адміністрування.

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування 27 січня 2026 року, протокол № 7.

В.о.завідувача кафедри МПУА
канд. екон. наук, професор

Тетяна СЕМЕНЧУК

27 січня 2026 р.

Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук НТУ 28 січня 2026 року, протокол № 2.

Голова Вченої ради,
В.о. директор ННІУТПН
канд. екон. наук, професор

Марина КОВБАТЮК

28 січня 2026 р.

Розглянуто та схвалено на засіданні Науково-методичної ради Національного транспортного університету березня 2026 року, протокол № .

Голова Науково-методичної ради,
канд. техн. наук, професор

Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО

20 березня 2026 р.

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Дисципліна «Основи підприємницької діяльності та відкриття власної справи».....	5
Дисципліна «Менеджмент».....	12
Дисципліна «Управління персоналом на підприємствах».....	20
Дисципліна «Інвестиційна діяльність в підприємницьких, торговельних та біржових структурах».....	28
Критерії оцінювання досягнутих результатів навчання.....	34
Додаток А. Форма білета атестаційного екзамену.....	37

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Атестаційний екзамен є формою атестації випускників за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» у 2025/2026 навчальному році. Атестація завершується видачею документа встановленого зразка про присудження здобувачу освітньої кваліфікації «Бакалавр з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності».

Атестаційний екзамен передбачає оцінювання досягнутих результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для атестації.

Програму атестаційного екзамену за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для атестації випускників першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» розроблено кафедрою менедженту, публічного управління та адміністрування на основі цієї освітньо-професійної програми.

Атестаційний екзамен проводять у письмовій формі з використанням тестових технологій.

Білет атестаційного екзамену містить 14 запитань двох рівнів складності з основних профільюючих дисциплін.

Запитання першого рівня складності (з першого по десяте запитання білета атестаційного екзамену) передбачають вибір здобувачем відповіді із наведених у білеті трьох варіантів відповіді, з яких тільки один правильний.

Запитання другого рівня складності (з одинадцятого по чотирнадцяте запитання білета атестаційного екзамену) передбачають надання здобувачем розгорнутої теоретичної відповіді.

Правильний, на думку здобувача, варіант відповіді на запитання першого рівня складності здобувач позначає безпосередньо на бланку білета атестаційного екзамену.

Відповідь на запитання другого рівня складності здобувач наводить на аркушах для письмової відповіді.

1. ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1 Сутність і роль управління та менеджменту

Поняття «менеджмент» і необхідність управляти організаціями. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука і мистецтво. Менеджмент як вид професійної діяльності. Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління. Методи досліджень.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа «соціальних систем»; нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних учених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Сутність і класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішень за умов невизначеності. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення. Методи творчого пошуку альтернатив.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів і методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

Тема 5. Планування в організації

Сутність планування як функції управління. Поняття «планування». Місце планування поміж функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів у організації. Ситуаційні фактори планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до слушно сформульованих цілей. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес–планування.

Тема 6. Організаційна діяльність як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організаційна діяльність». Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно–функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 7. Мотивація

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак–Грегора) і теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

Тема 8. Управлінський контроль

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю. Фінансовий контроль. Системи контролю.

Тема 9. Лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту із функціями керівника. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистісних якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи й етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Міжрівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником і підлеглими. Комунікації між керівником і робочою групою. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

Тема 11. Ефективність менеджменту

Сутність і природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій. Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін. Керування змінами в організації. Причини опору змінам. Долання опору змінам. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання

Орієнтовні запитання для атестаційного екзамену

Запитання першого рівня складності

1. Яка роль соціально-економічної системи в управлінні.
2. Хто такий суб'єкт і об'єкт управління.
3. Дати визначення поняттю «менеджмент».
4. Які цілі, ідеї, ресурси менеджменту.
5. Які три головні характеристики терміну «менеджмент».
6. Назвіть рівні управління в організації.
7. Назвіть методи управління.
8. Еволюція менеджменту, перерахувати фази.
9. Розкрити суть фази розвитку менеджменту «Школа наукового управління».
10. Розкрити суть фази розвитку менеджменту «Школа «адміністративно-бюрократичного підходу».

11. Розкрити суть фази розвитку менеджменту «Школа руху за людські відносини».
12. Розкрити суть сучасної фази розвитку менеджменту.
13. Скільки функцій управління.
14. Назвіть загальні характеристики основних функцій.
15. Поняття «організація», формальна і неформальна організація.
16. Основні характеристики організації.
17. Рівні управління та їх обов'язки.
18. Перерахувати принципи управління (по Анрі Файолю).
19. 10 ролей менеджера по Мінцбергу.
20. Розкрити функцію «Планування», види планів.
21. Поняття «Стратегія», для чого вона необхідна.
22. Етапи стратегічного управління.
23. Розкрити функцію «Організація», два аспекти її розвитку.
24. Що таке делегування і відповідальність.
25. Що таке повноваження і влада, в чому їх відмінність.
26. Назвіть принципи делегування повноважень.
27. Які види організаційних структур управління організацією.
28. Розкрити поняття влади і особистого впливу.
29. Назвіть види влади.
30. Що таке функція «Керівництво».
31. Назвіть стилі керівництва.
32. Для чого комунікації в керівництві.
33. Що таке функція «Мотивація».
34. Розкрити поняття мотивації, мотиву і стимулу.
35. Назвіть змістовні теорії мотивації.
36. Які потреби розкриті в ієрархії потреб індивіда за А.Маслоу.
37. Розкрити сутність теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегори.
38. Розкрити сутність теорії мотиваційної гігієни Ф. Герцберга.
40. Назвіть процесуальні теорії мотивації.
41. Сутність і елементи управлінського контролю
42. Які види управлінського контролю знаєте.
43. Що таке управлінське рішення?
44. Які етапи входять у процес прийняття управлінського рішення?
45. Чим відрізняється раціональне рішення від інтуїтивного?
46. Які види управлінських рішень ви знаєте за рівнями управління (стратегічні, тактичні, оперативні)?
47. Чому важливо збирати інформацію перед прийняттям рішення?
48. Що таке альтернатива в процесі вибору?
49. Які фактори можуть вплинути на якість управлінського рішення?
50. Наведіть приклад ситуації, коли менеджер повинен прийняти термінове рішення.
51. Чому контроль є завершальним етапом прийняття рішення?
52. Чим рішення в умовах визначеності відрізняються від рішень в умовах ризику?

53. Що таке комунікація?
54. Які елементи входять у процес комунікації (відправник, повідомлення, канал тощо)?
55. Чим відрізняється усна комунікація від письмової?
56. Що означає поняття «зворотний зв'язок» у комунікаціях?
57. Наведіть приклад формальної та неформальної комунікації в організації.
58. Які є основні бар'єри комунікації?
59. Чим відрізняється вертикальна комунікація від горизонтальної?
60. Чому важливо вміти слухати співрозмовника?

Запитання другого рівня складності

1. Розкрити роль соціально-економічної системи в управлінні.
2. Дати приклади суб'єкта і об'єкта управління.
3. Дати визначення поняттю «Менеджмент» і розкрити його сутність.
4. Цілі, ідеї, ресурси менеджменту, привести приклади.
5. Розкрити три головні характеристики терміну «менеджмент»
6. Привести приклади промислового менеджменту і розкрити його види діяльності.
7. Розкрити методи управління.
8. Еволюція менеджменту, розкрити фази.
9. Розкрити фазу розвитку менеджменту «Школа наукового управління»
10. Розкрити фазу розвитку менеджменту «Школа адміністративно-бюрократичного підходу».
11. Розкрити фазу розвитку менеджменту «Школа руху за людські відносини»
12. Розкрити сучасну фазу розвитку менеджменту.
13. Функції управління, розкрити суть.
14. Загальні характеристики основних функцій, і чому ви так вважаєте.
15. Розкрити поняття «Організація», формальна і неформальна організація.
16. Розкрити основні характеристики організації.
17. Розкрити рівні управління та їх функціональні завдання.
18. Розкрити принципи управління (по Анрі Файоллю).
19. Розкрити 10 ролей менеджера по Мінцбергу.
20. Розкрити функцію «Планування», види планів
21. Поняття «Стратегія», види стратегії діяльності фірми
22. Етапи стратегічного управління
23. Розкрити функцію «Організація», два аспекти її розвитку.
24. Делегування і відповідальність, приклади.
25. Повноваження і влада, їх відмінність на прикладі транспортного підприємства.
26. Принципи делегування повноважень.
27. Види організаційних структур управління організацією.

28. Розкрити поняття влади і особистого впливу.
29. Види влади, приклади.
30. Розкрити функцію «Керівництво», чим це поняття відрізняється від лідерства.
31. Розкрити стилі керівництва.
32. Розкрити комунікації в керівництві.
33. Функція «Мотивація», розкрити види теорій мотивації.
34. Розкрити поняття мотивації, мотиву і стимулу, привести приклади.
35. Розкрити змістовні теорії мотивації.
36. Ієрархія потреб індивіда за А.Маслоу, де її можна використовувати.
37. Теорія Мак-Клелланда, розкрити і привести приклади.
38. Розкрити теорію «Х» і теорію «У» Д. Мак-Грегорі.
39. Розкрити теорію мотиваційної гігієни Ф. Герцберга.
40. Розкрити процесуальні теорії мотивації.
41. Розкрити сутність і елементи управлінського контролю.
42. Розкрити види управлінського контролю.
43. Чи може інтуїтивне рішення бути ефективнішим за аналітичне? Наведіть приклади.
44. Як когнітивні упередження (ефект підтвердження, надмірна впевненість тощо) впливають на прийняття управлінських рішень?
45. У яких ситуаціях колективне рішення може бути гіршим, ніж індивідуальне?
46. Як зміна зовнішнього середовища (економічного, політичного, технологічного) може зробити попереднє рішення менеджера неактуальним?
47. Поясніть, чому менеджер може вибрати субоптимальне рішення за браком часу.
48. Чи завжди застосування моделей прийняття рішень (SWOT, дерева рішень, аналіз чутливості) гарантує їх якість?
49. Як емоційний стан менеджера впливає на адекватність управлінського рішення?
50. Які наслідки може мати рішення, прийняте під тиском (керівництва, партнерів, обставин)?
51. Опишіть ситуацію, у якій менеджер стикається з етичною дилемою при ухваленні рішення.
52. Чи можливий баланс між швидкістю прийняття рішення та його якістю? Як його досягти?
53. Як культурні відмінності впливають на стиль комунікації між менеджером і партнером з іншої країни?
54. Чому навіть чітке повідомлення може бути неправильно інтерпретоване співробітниками?
55. Як когнітивні упередження впливають на сприйняття інформації в діловій комунікації?
56. Чи може надмірна кількість комунікацій погіршувати ефективність роботи команди? Поясніть.

57. Яким чином вибір комунікаційного каналу впливає на якість ухвалення управлінського рішення?

58. Чому кризові ситуації потребують особливих методів комунікації?

59. Як цифровізація та дистанційна робота змінили роль менеджера у процесі комунікації?

60. Поясніть, як конфлікти в команді можуть виникати саме через помилки в комунікації.

Список рекомендованої літератури

1. Дафт Р. Л. Менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 824 с. ISBN 978-966-500-978-8.

2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник. Київ : Видавничий дім «Вільямс», 2019. 672 с. ISBN 978-617-7808-03-8.

3. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : КМ-Букс, 2020. 398 с. ISBN 978-966-948-356-0.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с. ISBN 978-611-01-1374-5.

5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 240 с. ISBN 978-966-941-438-0.

6. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 687 с. ISBN 978-966-346-764-1.

2. ДИСЦИПЛІНА «ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ»

Тема 1. Сутність підприємництва. Місце підприємництва в суспільстві

Генезис та сутнісна характеристика підприємництва. Походження бізнесу. Бізнес як діяльність, що історично виникла у процесі розвитку суспільства. Процес формування відносин бізнесу та етапи його розвитку. Сучасне визначення підприємництва. Підприємництво як особливий вид діяльності, стиль і тип господарської поведінки. Визначення підприємництва за законодавством України. Функції підприємницької діяльності. Суб'єкти та об'єкти підприємництва. Підприємець як основний суб'єкт підприємництва. Споживач, конкурент, держава та інші контрагенти як суб'єкти підприємницького процесу. Об'єкти підприємництва. Принципи здійснення, форми і моделі підприємницької діяльності. Індивідуальна і колективна форми підприємництва. Класична та інноваційна моделі підприємництва. Логіка підприємницької діяльності, етапи логічного мислення підприємця. Підприємець як особистість. Диференціація понять «підприємець», «бізнесмен», «підприємець-власник», «підприємець-менеджер». Особисті якості та риси характеру підприємця як людини.

Тема 2. Види підприємництва

Різноманіття типів, видів та сфер підприємництва. Типологія підприємництва. Класифікаційні ознаки: форма власності, розмір, належність капіталу, кількість власників, організаційно-правова форма, сфера діяльності. Різноманіття видів підприємництва залежно від класифікаційних ознак.

Виробниче підприємництво. Зміст виробничого підприємництва. Традиційна та інноваційна форми виробничого підприємництва. Основний та допоміжний види виробничого підприємництва. Загальна схема господарювання.

Торговельне підприємництво. Зміст торговельного підприємництва. Основні види операцій торговельного підприємництва. Категорії суб'єктів торговельного підприємництва: торговельні підприємства, торговельно-виробничі підприємства, торговельно-посередницькі підприємства, товарні біржі. Загальна схема господарювання.

Посередницьке підприємництво. Зміст посередницького підприємництва. Види посередників. Особливості господарювання агентів, брокерів, дилерів, дистриб'юторів, торгових маклерів, комівояжерів, консигнаторів, аукціоністів.

Фінансове підприємництво. Зміст фінансового підприємництва. Суб'єкти фінансового підприємництва: банки, інвестиційні фонди, інвестиційні компанії, фондові біржі. Загальна схема господарювання суб'єктів фінансового підприємництва.

Страхове підприємництво. Зміст страхового підприємництва. Основні види страхування: особисте, майнове, відповідальності. Добровільна та

обов'язкова форма страхування. Схема господарювання в страховому підприємстві.

Тема 3. Підприємницьке середовище та його складові елементи

Підприємницьке середовище. Складові підприємницького середовища. Внутрішнє та зовнішнє підприємницьке середовище. Підприємство, місія підприємства, цілі, завдання, структура управління, працівники, ресурси тощо як елементи внутрішнього середовища. Фактори прямої дії та фактори непрямой дії як складові зовнішнього підприємницького середовища. Політико-правове підприємницьке середовище – робоче середовище підприємця. Підприємець, держава, громадськість – триєдина система політико-правового середовища. Держава як головний елемент політико-правового середовища. Функції та цілі держави. Прямі та непрямі методи впливу держави на підприємництво. Поняття та складові економічної політики держави. Напрямки впливу держави на підприємництво. Взаємовідносини держави і малого підприємництва. Податкова політика держави. Поняття податкової системи та податкової політики. Суть і функції податків. Принципи «твердої» та «м'якої» податкової політики. Цілі та завдання податкової політики. Підприємець і споживачі. Закон України «Про захист прав споживачів». Основні права та обов'язки споживачів. Відповідальність підприємця за недотримання та порушення прав споживачів. Взаємини підприємця і працівників. Принципи побудови відносин у сфері зайнятості. Відповідальність підприємництва перед державою, перед профспілками, перед трудовим колективом, перед окремим працівником. Договірна основа взаємин підприємця і працівника. Види трудових договорів: трудовий договір, індивідуальний трудовий контракт, індивідуальний договір підряду, колективний договір, тарифна угода. Підприємець та інвестори. Особливості взаємин підприємця та інвесторів. Відповідальність підприємця. Принципи побудови відносин між ними.

Тема 4. Організаційно-правові форми підприємництва

Поняття організаційно-правової форми підприємництва. Поняття «фірма», «компанія»,

«установа», «підприємство». Ознаки та риси підприємництва. Підходи до класифікації організаційних форм підприємництва: міжнародна класифікація та класифікація згідно з українським законодавством. Одноосібні володіння. Переваги та недоліки одноосібних володінь. Партнерства. Види партнерств. Переваги та недоліки партнерств. Корпорації. Види корпорацій. Переваги та недоліки корпорацій. Складні форми підприємницьких утворень (об'єднання підприємств). Організаційні форми підприємництва згідно з вітчизняним законодавством: товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, товариства з повною відповідальністю, командитні товариства, акціонерні товариства. Об'єднання підприємств. Договірна та статутна форма об'єднань. Види об'єднань: асоціація, корпорація, концерн, консорціум. Способи утворення об'єднань:

злиття та поглинання. Особливі організаційні утворення: філії, дочірні компанії, офшорні компанії.

Тема 5. Основи оподаткування в підприємстві

Системи оподаткування: загальна та спрощена. Сутність, платники, об'єкти, база та порядок обчислення податку на прибуток, податку на додану вартість, податку на доходи фізичних осіб, акцизного податку, екологічного податку, рентної плати, місцевих податків та зборів.

Оподаткування фізичних осіб-підприємців: загальна і спрощена системи оподаткування. Групи платників і ставки єдиного податку. Побутові послуги населенню, які надають платники єдиного податку 1 та 2 групи. Вимоги до розрахунків платників єдиного податку. Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку першої-третьої груп. Підвищені ставки єдиного податку. Податковий (звітний) період. Строки сплати єдиного податку. Ведення обліку і складання звітності платниками ЄП. Реєстратори розрахункових операцій та програмні реєстратори розрахункових операцій. Військовий збір. Єдиний внесок.

Тема 6. Механізм створення власної справи

Основні етапи створення власної справи. Пошук бізнес-ідеї. Обґрунтування бізнес-ідеї. Вибір видів діяльності та визначення КВЕД. Вибір способу заснування бізнесу. Бізнес-план. Поняття та завдання бізнес-плану. Функції бізнес-плану. Особливості складання бізнес-плану залежно від адресата. Загальні правила написання бізнес-плану. Структура бізнес-плану. Зміст розділів бізнес-плану. Додатки як важливий елемент бізнес-плану.

Поняття установчих документів підприємства. Установчий договір. Статут. Їхній зміст і структура. Типові договори для різних організаційних форм підприємств. Державна реєстрація підприємства. Органи реєстрації. Державний реєстратор. Порядок державної реєстрації. Характеристика основних етапів реєстрації. Особливості державної реєстрації суб'єктів підприємництва – фізичних осіб. Ліцензування підприємництва. Правові основи ліцензування. Ліцензія, орган ліцензування. Види підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню. Відкриття рахунку в банківській установі. Порядок припинення підприємницької діяльності.

Тема 7. Формування організаційної структури та управління підприємницькою діяльністю

Організація ефективного управління підприємством на різних стадіях його життєвого циклу. Обґрунтування вибору організаційної структури управління підприємством. Обґрунтування вибору мотиваційної системи на підприємствах. Організація ефективного контролю на підприємстві. Практичні аспекти організації трудових відносин. Прикладні положення щодо формування договорів цивільно-правового характеру. Резидент Дія Сіті: набуття статусу та оподаткування винагороди за працю. Методика статистичного розрахунку кількості працівників. Правові засади припинення та призупинення дії трудового договору.

Тема 8. Необоротні та оборотні активи в підприємницькій діяльності

Види основних засобів. Поняття та методи амортизації основних засобів. Показники використання основних засобів бізнесу, напрямки поліпшення використання основних засобів та виробничих потужностей бізнесу. Планування складу необоротних активів підприємця. Класифікація нематеріальних активів.

Класифікація оборотних активів підприємницької діяльності. Джерела формування оборотних активів підприємства. Нормування оборотних активів підприємства. Оборотність оборотних активів, показники оборотності. Вплив оборотності оборотних активів на кінцевий результат роботи підприємства. Значення та шляхи прискорення оборотності оборотних коштів підприємства.

Тема 9. Формування підприємницького капіталу

Стартовий капітал як обов'язкова умова здійснення підприємництва. Сутність капіталу, його форми. Загальний порядок формування підприємницького капіталу. Поняття фінансування підприємництва. Джерела формування підприємницького капіталу. Зовнішні та внутрішні джерела. Переваги та недоліки різних джерел. Вибір і обґрунтування прийнятних та найбільш ефективних способів формування початкового статутного капіталу. Позика і кредит. Групування і загальна характеристика кредитних операцій.

Тема 10. Витрати підприємницької діяльності

Поняття і характеристика витрат на виробництво продукції. Класифікація витрат. Прямі та непрямі витрати. Змінні та постійні витрати. Методи визначення функції витрат. Поняття і види собівартості продукції. Калькулювання собівартості одиниці продукції. Джерела і шляхи зниження собівартості. Управління витратами в підприємницькій діяльності. Функція витрат. Планування витрат за допомогою функції витрат.

Тема 11. Доходи та фінансові результати підприємницької діяльності

Економічний зміст і функції цін. Чинники, що впливають на ціноутворення. Методи ціноутворення.

Поняття «дохід». Класифікація доходів. Види фінансових результатів. Чистий прибуток (збиток). Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупні доходи). Точка беззбитковості підприємницької діяльності. Рентабельність підприємницької діяльності.

Тема 12. Бізнес-план підприємницької діяльності

Поняття, мета, завдання, функції бізнес-плану та принципи планування. Особливості складання бізнес-плану залежно від адресата. Загальні правила написання бізнес-плану. Орієнтовний час для підготовки бізнес-плану. Обсяг бізнес-плану. Стилiстика подання інформації в бізнес-плані. Способи складання бізнес-плану. Шаблон бізнес-плану в Дії.

Орієнтовні запитання для атестаційного екзамену

Запитання першого рівня складності

1. Дайте сучасне визначення підприємництва.
2. Які основні функції підприємницької діяльності?
3. Хто є основним суб'єктом підприємництва?
4. Хто належить до контрагентів підприємницького процесу?
5. Що є об'єктами підприємництва?
6. У чому полягає відмінність класичної та інноваційної моделей підприємництва?
7. Які існують форми підприємництва за кількістю власників?
8. У чому різниця між поняттями «підприємець» і «бізнесмен»?
9. Які особисті риси характерні для підприємця?
10. Які етапи логіки підприємницької діяльності?
11. За якими ознаками класифікується підприємництво?
12. У чому полягає зміст виробничого підприємництва?
13. Які види виробничого підприємництва розрізняють?
14. У чому полягає зміст торговельного підприємництва?
15. Які категорії суб'єктів торговельного підприємництва існують?
16. У чому полягає зміст посередницького підприємництва?
17. Які види посередників ви знаєте?
18. Хто належить до суб'єктів фінансового підприємництва?
19. Які основні види страхування існують?
20. Чим відрізняється добровільне страхування від обов'язкового?
21. Що входить до внутрішнього підприємницького середовища?
22. Що належить до факторів зовнішнього середовища прямої дії?
23. У чому полягає роль держави у підприємницькому середовищі?
24. Які методи впливу держави на підприємництво існують?
25. Що таке податкова політика держави?
26. Які функції виконують податки?
27. Які права споживачів передбачені законодавством України?
28. Які види трудових договорів застосовуються у підприємстві?
29. У чому полягає відповідальність підприємця перед працівниками?
30. Які особливості взаємин підприємця з інвесторами?
31. Що таке організаційно-правова форма підприємництва?
32. Які переваги та недоліки одноосібного володіння?
33. Які види партнерств існують?
34. Які переваги та недоліки корпорацій?
35. Які організаційно-правові форми підприємництва передбачені законодавством України?
36. Що таке злиття та поглинання підприємств?
37. Що таке асоціація, корпорація, концерн, консорціум?
38. Чим відрізняється філія від дочірньої компанії?
39. Які системи оподаткування застосовуються в Україні?
40. Хто може бути платником єдиного податку?

41. Які групи платників єдиного податку існують?
42. Що таке військовий збір та єдиний внесок?
43. Які податки належать до місцевих?
44. Які основні етапи створення власної справи?
45. Що таке бізнес-план та які його функції?
46. Яка структура бізнес-плану?
47. Що належить до установчих документів підприємства?
48. Який порядок державної реєстрації підприємства?
49. Що таке ліцензування підприємницької діяльності?
50. Які підстави припинення підприємницької діяльності?

Запитання другого рівня складності

1. Розкрийте сутність підприємництва як особливого виду діяльності та охарактеризуйте його роль у розвитку суспільства.
2. Проаналізуйте еволюцію підприємництва та основні етапи формування бізнес-відносин.
3. Порівняйте класичну та інноваційну моделі підприємництва, визначте їх переваги та ризики.
4. Охарактеризуйте підприємця як суб'єкта господарювання та як особистість, здатну приймати ризикові рішення.
5. Проаналізуйте відмінності між поняттями «підприємець», «підприємець-власник» та «підприємець-менеджер».
6. Розкрийте класифікаційні ознаки видів підприємництва та обґрунтуйте їх практичне значення.
7. Проаналізуйте особливості виробничого підприємництва та його місце в економіці.
8. Порівняйте торговельне та посередницьке підприємництво за змістом операцій та джерелами доходу.
9. Охарактеризуйте фінансове підприємництво та його роль у перерозподілі капіталу.
10. Розкрийте сутність страхового підприємництва та поясніть його значення для стабільності бізнесу.
11. Проаналізуйте структуру підприємницького середовища та взаємодію його внутрішніх і зовнішніх елементів.
12. Охарактеризуйте роль держави в політико-правовому середовищі підприємництва.
13. Порівняйте прямі та непрямі методи впливу держави на підприємницьку діяльність.
14. Розкрийте зміст податкової політики держави та її вплив на розвиток малого підприємництва.
15. Проаналізуйте відповідальність підприємця перед споживачами відповідно до законодавства України.
16. Охарактеризуйте договірну основу трудових відносин у підприємницькій діяльності.

17. Порівняйте різні види трудових договорів та визначте їх переваги для роботодавця і працівника.

18. Розкрийте сутність організаційно-правової форми підприємництва та критерії її вибору.

19. Проаналізуйте переваги та недоліки одноосібного володіння, партнерства і корпорації.

20. Охарактеризуйте особливості створення та функціонування товариств з обмеженою відповідальністю.

21. Розкрийте сутність процесів злиття та поглинання підприємств та їх економічні наслідки.

22. Проаналізуйте загальну та спрощену системи оподаткування, визначте їх переваги та обмеження.

23. Охарактеризуйте порядок оподаткування фізичних осіб-підприємців на різних групах єдиного податку.

24. Розкрийте значення бізнес-плану як інструменту стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

25. Проаналізуйте структуру бізнес-плану та охарактеризуйте зміст його основних розділів.

26. Розкрийте порядок державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності та його правове значення.

27. Охарактеризуйте правові основи ліцензування підприємницької діяльності.

28. Проаналізуйте механізм формування підприємницького капіталу та джерела його залучення.

29. Порівняйте внутрішні та зовнішні джерела фінансування підприємництва.

30. Розкрийте економічну сутність витрат підприємницької діяльності та їх класифікацію.

31. Проаналізуйте вплив структури витрат на фінансовий результат підприємства.

32. Поясніть механізм визначення точки беззбитковості та її практичне значення для підприємця.

33. Охарактеризуйте показники рентабельності та їх роль в оцінці ефективності діяльності підприємства.

34. Розкрийте особливості формування організаційної структури підприємства залежно від стадії його життєвого циклу.

35. Проаналізуйте вплив необоротних та оборотних активів на фінансову стійкість підприємства.

Список рекомендованої літератури

1. Данько Т.І., Стахурська С.В. Практикум з дисципліни: «Основи підприємництва»: для студентів спец. 076 «Підприємництво та торгівля». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 208 с.

2. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / [Н.В. Сментина та ін.]; Одес. нац. екон. ун-т. Київ: Гуляєва В. М., 2019. 320 с.

3. Організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / [Л. І. Антошкіна та ін.]; ТОВ
4. «Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу». Київ: Талком, 2021. 368 с.
5. Основи бізнесу: навч. посіб. / [Н. В. Сментина та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Сментини; Одес. нац. екон. ун-т. Харків: Діса плюс, 2021. 423, [1] с.
6. Основи бізнесу: навч. посіб. / [Н. Ю. Кубіній та ін.]; за заг. ред. Н.Ю. Кубіній; Держ. ВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». 2-ге вид., перероб. і допов. Ужгород: Говерла, 2024. 223 с.
7. Євчук Л.А. Основи бізнесу та бізнес-планування: навч. посіб. Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 259 с.

3. ДИСЦИПЛІНА «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

Тема 1. Управління персоналом у системі управління підприємством

Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудова потенція» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 2. Кадрова політика підприємств. Служба управління персоналом і кадрове діловодство

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Тема 3. Планування та формування персоналу

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Тема 4. Розвиток персоналу

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал

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

Тема 5. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Тема 6. Управління використанням персоналу

Зміст управління використанням персоналу. Раціональне використання персоналу, його принципи та форми. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Поняття і види робочих місць. Нормування часу. Суть робочого часу. Регулювання використання робочого часу. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 7. Управління поведінкою персоналу

Сутність та типи конфліктів. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів на підприємстві. Роль керівника в умовах конфлікту. Учасники конфлікту. Вплив конфлікту на соціальне оточення і його учасників. Передумови виникнення конфлікту. Статична модель конфлікту. Визначення конфліктної ситуації. Типи конфліктогенів. Поняття структури конфлікту. Психологічні особливості теорії поведінки особистості.

Суть і різновиди дисципліни. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Управління дисципліною: механізми та методи. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами. Модель організаційного механізму управління конфліктами. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.

Закономірності формування позитивного соціально-психологічного

клімату. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тема 8. Оцінювання і атестація персоналу

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

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

Тема 9. Оплата і мотивація персоналу

Суть і функції оплати праці. Номінальна та реальна заробітна плата. Принципи організації оплати праці. Форми оплати праці. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу. Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг. Поняття «мотивація персоналу», мотиваційна структура. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його із поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет». Управління мотивацією. Організація мотивації на підприємстві. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання. Доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів. Системи участі персоналу у прибутках компанії.

Тема 10. Ефективність управління персоналом

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність

витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

Орієнтовні запитання для атестаційного екзамену *Запитання першого рівня складності*

1. У чому полягає сутність управління персоналом?
2. Яке місце займає персонал у загальній системі менеджменту підприємства?
3. Як можна визначити поняття «персонал підприємства»?
4. У чому відмінність між трудовими ресурсами, кадрами та персоналом?
5. Як характеризується трудовий потенціал працівника?
6. З яких підсистем складається система управління персоналом?
7. Що розуміють під структурою персоналу організації?
8. Які різновиди структури персоналу існують?
9. Як визначається облікова та середньооблікова чисельність працівників?
10. У чому різниця між професією, спеціальністю та кваліфікацією?
11. Як трактується поняття компетентності працівника?
12. Які групи компетенцій виділяють у сучасному менеджменті персоналу?
13. У чому полягає зміст кадрової політики підприємства?
14. Які умови та чинники формують кадрову політику організації?
15. Як визначити стратегію управління персоналом?
16. Які основні завдання виконує служба управління персоналом?
17. У чому полягають функції менеджера з персоналу?
18. Що входить до системи кадрового діловодства?
19. Яке значення має планування роботи з персоналом?
20. Які рівні планування персоналу застосовуються на підприємстві?
21. Як визначається потреба організації в персоналі?
22. Які способи та джерела залучення працівників використовуються?
23. Що являє собою професіограма посади?
24. З яких етапів складається процес відбору персоналу?
25. Яке значення має співбесіда у процедурі найму?
26. У чому полягає адаптація нового працівника?
27. Що охоплює процес розвитку персоналу?
28. Які види професійного навчання застосовуються в організаціях?
29. Як визначається поняття службової кар'єри?
30. Які існують типи побудови кар'єри працівника?
31. Що таке кадровий резерв і для чого він формується?
32. У чому сутність ротації персоналу?
33. Як реалізується соціальне партнерство на підприємстві?
34. Яке призначення має колективний договір?
35. Що характеризує плинність кадрів?

36. Як трактується поняття абсентеїзму?
37. У чому полягає управління використанням трудового потенціалу?
38. Які основні підстави припинення трудових відносин?
39. Що розуміють під трудовою дисципліною?
40. Які види організаційних конфліктів можуть виникати?
41. Якою є роль керівника у врегулюванні конфліктів?
42. Як формується соціально-психологічний клімат у колективі?
43. У чому полягає оцінювання діяльності персоналу?
44. Які інструменти застосовуються для оцінки працівників?
45. Що передбачає процедура атестації персоналу?
46. З якою метою проводиться атестація працівників?
47. Як визначається сутність оплати праці?
48. У чому відмінність між реальною та номінальною заробітною платою?
49. Як розкривається поняття мотивації персоналу?
50. Які інструменти матеріального стимулювання використовуються?
51. Що включає компенсаційний пакет працівника?
52. Які критерії застосовуються для оцінки ефективності управління персоналом?
53. У чому полягає призначення кадрового аудиту?
54. Як оцінюється результативність витрат на персонал?
55. Яку роль відіграє корпоративна культура у роботі з персоналом?
56. Як визначається інноваційний потенціал працівника?
57. Які чинники впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства?
58. Що характеризує якість трудового життя працівників?
59. У чому полягає система управління охороною праці?
60. Як визначається загальна ефективність системи управління персоналом?

Запитання другого рівня складності

1. Розкрийте сутність управління персоналом як складової системи менеджменту підприємства та обґрунтуйте його стратегічне значення.
2. Проаналізуйте взаємозв'язок між стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом.
3. Порівняйте системний, процесний та ситуаційний підходи до управління персоналом і визначте їх практичне значення.
4. Охарактеризуйте кадрову політику підприємства та поясніть її роль у забезпеченні стабільного розвитку організації.
5. Розкрийте механізм формування та реалізації кадрової стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства.
6. Проаналізуйте структуру персоналу підприємства та обґрунтуйте її вплив на ефективність діяльності організації.

7. Порівняйте поняття «кваліфікація» і «компетентність» та поясніть їх значення у сучасному HR-менеджменті.
8. Охарактеризуйте роль служби управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.
9. Проаналізуйте значення автоматизації кадрових процесів для вдосконалення управління персоналом.
10. Розкрийте зміст та етапи кадрового планування і поясніть його роль у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами.
11. Порівняйте внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу та оцініть їх переваги й недоліки.
12. Проаналізуйте сучасні методи професійного відбору персоналу та їх вплив на якість кадрового складу.
13. Розкрийте сутність професійної адаптації та обґрунтуйте її значення для зниження плинності кадрів.
14. Охарактеризуйте систему розвитку персоналу та поясніть її вплив на зростання продуктивності праці.
15. Проаналізуйте процес формування кадрового резерву та його значення для управлінської спадковості.
16. Розкрийте механізми управління службовою кар'єрою працівників та фактори, що впливають на її розвиток.
17. Обґрунтуйте доцільність застосування ротації кадрів як інструменту професійного розвитку персоналу.
18. Проаналізуйте систему соціального партнерства на підприємстві та її вплив на соціально-трудові відносини.
19. Охарактеризуйте роль колективного договору в регулюванні відносин між роботодавцем і працівниками.
20. Проаналізуйте причини, наслідки та шляхи зниження плинності кадрів на підприємстві.
21. Розкрийте сутність управління якістю трудового життя та його значення для мотивації персоналу.
22. Проаналізуйте види організаційних конфліктів і методи їх попередження та врегулювання.
23. Охарактеризуйте соціально-психологічний клімат у колективі та поясніть його вплив на результати діяльності підприємства.
24. Порівняйте якісні, кількісні та комбіновані методи оцінювання персоналу та визначте їх ефективність.
25. Розкрийте сутність атестації персоналу та проаналізуйте її роль у підвищенні результативності працівників.
26. Проаналізуйте систему мотивації персоналу та обґрунтуйте її значення для формування конкурентних переваг підприємства.
27. Порівняйте матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу та оцініть їх вплив на трудову поведінку.
28. Охарактеризуйте структуру компенсаційного пакета та поясніть його роль у забезпеченні лояльності працівників.

29. Проаналізуйте підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал і визначте їх значення для управління підприємством.

30. Розкрийте сутність кадрового аудиту та обґрунтуйте його роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом.

Список рекомендованої літератури

1. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Кондор. 2024. 310 с.

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. [з грифом МОН] К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.

3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

4. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник [2-ге видання, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

5. Калініченко Л.Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. 269 с.

4. ДИСЦИПЛІНА «ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ, ТОРГОВЕЛЬНИХ ТА БІРЖОВИХ СТРУКТУРАХ»

Тема 1. Методичні та управлінські засади інвестиційної діяльності у підприємницьких, торговельних та біржових структурах

Організаційне та інформаційне забезпечення управління інвестиційною діяльністю суб'єктів підприємництва, торговельних компаній та біржових структур. Економічний аналіз інвестиційних рішень у підприємницькому та торговельному бізнесі. Інвестиційне планування в умовах ринкової конкуренції. Інвестиційний контролінг як інструмент управління ефективністю капіталовкладень. Оцінка вартості грошей у часі при реалізації підприємницьких та біржових проєктів. Урахування інфляційних процесів у фінансових розрахунках торговельних і інвестиційних операцій.

Тема 2. Інвестиційний ринок та оцінка інвестиційної привабливості підприємницьких структур

Інвестиційний ринок як складова підприємницького середовища. Інвестиційна привабливість країни, галузі, регіону та її значення для розвитку підприємництва і торгівлі. Оцінка інвестиційної привабливості торговельних підприємств і біржових структур. Аналіз фінансового стану компаній як об'єктів інвестування. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності підприємств з позицій потенційного інвестора.

Тема 3. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємств у сфері підприємництва та торгівлі

Інвестиційна стратегія підприємства як складова загальної стратегії розвитку бізнесу. Формування стратегічних напрямів інвестування в підприємницьких, торговельних і біржових структурах. Принципи та етапи розробки інвестиційної стратегії. Формування інвестиційних ресурсів підприємства. Джерела фінансування інвестицій у торговельному бізнесі та біржових структурах. Порівняльна характеристика способів інвестування. Оцінка результативності реалізації інвестиційної стратегії.

Тема 4. Методи оцінки ефективності, ризиків та ліквідності реальних інвестиційних проєктів

Загальна характеристика критеріїв та методів оцінки реальних інвестиційних проєктів. Статичні моделі: період окупності, облікова норма доходності. Динамічні моделі: чиста поточна вартість, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості. Критерії оцінки інвестиційного проєкту: комерційна, бюджетна, економічна ефективність. Методи визначення грошових надходжень для фінансово-економічної оцінки проєкту. Відмінні риси спрощених методів оцінки інвестицій: періоду окупності, простої норми прибутку, облікової норми прибутку.

Поняття та види проектних ризиків. Якісний аналіз ризиків. Кількісний аналіз ризиків. Заходи зі зниження ризиків. Види ризиків за стадіями реалізації проекту. Методика розрахунку ризиків за стадіями проекту. Імовірнісний аналіз як метод врахування невизначеності. Аналіз чутливості проекту. Аналіз сценаріїв. Дерево рішень.

Тема 5. Управління інноваційними та інтелектуальними інвестиціями в підприємницькому середовищі

Поняття інновацій та інноваційного процесу (поняття та класифікація інновацій, поняття та форми інноваційного процесу Інновації як чинник конкурентоспроможності підприємницьких і торговельних структур.

Венчурне підприємництво (поняття венчурного капіталу та венчурного підприємництва, етапи заснування венчурного підприємства).

Інтелектуальні інвестиції (поняття інтелектуальних інвестицій та інтелектуальної власності, види інтелектуальної власності).

Тема 6. Управління фінансовими інвестиціями в торговельних та біржових структурах

Фінансові інвестиції та їх оцінка (поняття та види фінансових інвестицій, інвестиції і цінні папери, доходність фінансових інструментів). Фінансові інвестиції як інструмент диверсифікації капіталу підприємства.

Ринок цінних паперів (поняття та учасники ринку цінних паперів, принципи функціонування ринку цінних паперів в Україні, інфраструктура ринку цінних паперів, інфраструктурні учасники ринку цінних паперів).

Цінні папери як об'єкти інвестування. Принципи функціонування біржових механізмів.

Тема 7. Методи оцінки ефективності, ризиків та ліквідності фінансових інвестицій

Методи оцінки доходності, ризикованості та ліквідності фінансових інвестицій.

Фінансові інструменти ринку цінних паперів (поняття та види акцій, поняття та види облігацій, інші види цінних паперів (інвестиційні сертифікати, депозитні сертифікати, варант, ф'ючерс), методи сплати доходів за окремими видами цінних паперів).

Тема 8. Формування та управління інвестиційним портфелем підприємства у сфері підприємництва

Інвестиційний портфель підприємства: сутність, типи та цілі формування. Принципи диверсифікації активів у торговельних та біржових структурах. Методи оцінки вартості та ефективності портфеля. Управління доходністю і ризиком портфеля цінних паперів. Показники оцінки реальної та ринкової вартості акцій і облігацій. Стратегічне управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.

Орієнтовні запитання для атестаційного екзамену

Запитання першого рівня складності

1. Дайте визначення інвестиційної діяльності підприємства.
2. Які основні функції управління інвестиційною діяльністю?
3. Що включає організаційне забезпечення інвестиційної діяльності?
4. Що таке інвестиційний контролінг?
5. У чому полягає економічний аналіз інвестиційних рішень?
6. Що означає поняття «вартість грошей у часі»?
7. Яким чином інфляція враховується в інвестиційних розрахунках?
8. Що таке інвестиційний ринок?
9. Що означає інвестиційна привабливість підприємства?
10. Які фактори впливають на інвестиційну привабливість країни?
11. Які показники характеризують фінансовий стан підприємства?
12. Що включає оцінка результативності фінансово-господарської діяльності?
13. Що таке інвестиційна стратегія підприємства?
14. Які основні принципи розробки інвестиційної стратегії?
15. Які джерела фінансування інвестицій існують?
16. Чим відрізняються власні та залучені інвестиційні ресурси?
17. Що таке стратегія формування інвестиційних ресурсів?
18. Що таке реальний інвестиційний проєкт?
19. Які статичні методи оцінки ефективності інвестицій існують?
20. Що характеризує період окупності інвестицій?
21. Що таке чиста поточна вартість проєкту?
22. Що відображає внутрішня норма рентабельності?
23. Що таке індекс прибутковості інвестицій?
24. Які критерії ефективності інвестиційного проєкту застосовуються?
25. Що таке проєктний ризик?
26. Які види ризиків можуть виникати на різних стадіях проєкту?
27. Що таке якісний аналіз ризиків?
28. Що передбачає кількісний аналіз ризиків?
29. У чому полягає аналіз чутливості проєкту?
30. Що таке сценарний аналіз?
31. Для чого застосовується дерево рішень?
32. Що таке інновація у підприємницькій діяльності?
33. Які види інновацій ви знаєте?
34. Що таке венчурний капітал?
35. Які етапи створення венчурного підприємства?
36. Що таке інтелектуальні інвестиції?
37. Які об'єкти належать до інтелектуальної власності?
38. Що таке фінансові інвестиції?
39. Які види фінансових інвестицій існують?
40. Що таке ринок цінних паперів?
41. Хто є учасниками ринку цінних паперів?

42. Які основні види акцій існують?
43. Що таке облігація?
44. Які похідні фінансові інструменти використовуються на біржі?
45. Що таке інвестиційний портфель підприємства?
46. Які типи інвестиційних портфелів існують?
47. У чому полягає принцип диверсифікації портфеля?
48. Які показники оцінюють прибутковість портфеля?
49. Як визначається ризик інвестиційного портфеля?
50. У чому полягає стратегічне управління портфелем фінансових інвестицій?

Запитання другого рівня складності

1. Розкрийте економічну сутність інвестиційної діяльності підприємства та її роль у забезпеченні стратегічного розвитку бізнесу.
2. Охарактеризуйте систему управління інвестиційною діяльністю в підприємницьких та торговельних структурах.
3. Проаналізуйте значення інформаційного забезпечення для прийняття інвестиційних рішень.
4. Розкрийте зміст інвестиційного контролінгу та його функції в управлінні капіталовкладеннями.
5. Поясніть концепцію вартості грошей у часі та її значення для оцінки інвестиційних проектів.
6. Проаналізуйте вплив інфляції на результати інвестиційних розрахунків.
7. Охарактеризуйте структуру інвестиційного ринку та його роль у розвитку підприємництва і біржової діяльності.
8. Проаналізуйте фактори формування інвестиційної привабливості підприємства.
9. Порівняйте методи оцінки інвестиційної привабливості країни, галузі та регіону.
10. Розкрийте значення фінансового аналізу для потенційного інвестора.
11. Охарактеризуйте принципи та етапи формування інвестиційної стратегії підприємства.
12. Проаналізуйте джерела фінансування інвестицій та обґрунтуйте доцільність їх вибору для торговельної компанії.
13. Порівняйте власні та залучені інвестиційні ресурси за їх перевагами та ризиками.
14. Розкрийте методіку формування грошових потоків інвестиційного проекту.
15. Проаналізуйте статичні та динамічні методи оцінки ефективності реальних інвестицій.
16. Порівняйте показники NPV та IRR та поясніть їх управлінське значення.

17. Охарактеризуйте критерії комерційної, бюджетної та економічної ефективності інвестиційного проєкту.
18. Проаналізуйте систему управління проєктними ризиками в підприємницькій діяльності.
19. Розкрийте зміст якісного та кількісного аналізу ризиків інвестиційного проєкту.
20. Поясніть механізм застосування аналізу чутливості та сценарного підходу в оцінці проєктів.
21. Охарактеризуйте роль інновацій в інвестиційній діяльності підприємства.
22. Проаналізуйте особливості венчурного фінансування інноваційних проєктів.
23. Розкрийте економічну сутність інтелектуальних інвестицій та їх значення для конкурентоспроможності підприємства.
24. Охарактеризуйте фінансові інвестиції як інструмент диверсифікації підприємницького капіталу.
25. Проаналізуйте структуру та принципи функціонування ринку цінних паперів в Україні.
26. Порівняйте пайові та боргові фінансові інструменти з позиції інвестора.
27. Охарактеризуйте основні види ризиків фінансових інвестицій.
28. Розкрийте методи оцінки доходності та ліквідності цінних паперів.
29. Проаналізуйте принципи формування інвестиційного портфеля підприємства.
30. Поясніть значення диверсифікації в управлінні фінансовими інвестиціями.
31. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності портфеля фінансових інвестицій.
32. Проаналізуйте взаємозв'язок між ризиком і доходністю інвестиційного портфеля.
33. Розкрийте особливості стратегічного управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.
34. Проаналізуйте роль біржових механізмів у забезпеченні ліквідності фінансових інструментів.
35. Обґрунтуйте значення інвестиційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

Список рекомендованої літератури

1. Бутко М.П., Бутко І.М., Дітковська М.Ю. та ін. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: ЦУЛ, 2021. 480 с.
2. Гудзь О. Є., Стецюк П.А. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 223 с

3. Черчик Л. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2017. 171 с.
4. Пластун, В.Л., Пластун О.Л. Інституційні інвестори: роль у розвитку фондового ринку: монографія / В. Л. Пластун. О. Л. Пластун. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 212 с.
5. Портфельне інвестування : підручник / О. Г. Шевченко, Т. В. Майорова, О. М. Юркевич, С. В. Урванцева, О. А. Островська; ред.: О. Г. Шевченко, Т. В. Майорова; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 408 с.
6. Скрипник Г.О. Інвестування : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2018. 350 с.

ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з навчальної роботи
та міжнародних зв'язків

Віталій ХАРУТА

Віталій Харута 2026 р.

КРИТЕРІЙ

**оцінювання досягнутих результатів навчання
на атестаційному екзамені за освітньо-професійною програмою
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Структура оцінки атестаційного екзамену

Оцінка *атестаційного екзамену* (за шкалою від 0 до 100 балів) складається із балів, виставлених атестаційною комісією в результаті перевірки письмової роботи, виконаної студентом під час атестаційного екзамену, за відповіді студента на кожне з 14 запитань білета атестаційного екзамену.

Порядок оцінювання досягнутих результатів навчання

Оцінку атестаційного екзамену визначають у такому порядку:

- 1) виставляють бали за відповіді на кожне запитання білета атестаційного екзамену виходячи із наведених нижче критеріїв оцінювання відповідей;
- 2) обчислюють оцінку атестаційного екзамену за формулою:

$$O = \sum_{i=1}^{14} B_i,$$

де B_i – кількість балів за відповідь на i -е запитання.

Відповіді у чернетці не перевіряють та до уваги не беруть.

Критерії оцінювання відповідей на запитання

Відповідь на кожне запитання першого рівня складності (запитання з першого по десяте, які передбачають вибір здобувачем відповіді із наведених у білеті трьох варіантів відповіді, із яких тільки один правильний) оцінюють у 2 бали (якщо вибрано правильну відповідь) або 0 балів (якщо вибрано неправильну відповідь із запропонованих у білеті варіантів відповіді, або вибрано більше одного варіанта відповіді, або відповідь не надано).

Відповідь на кожне запитання другого рівня складності (запитання з одинадцятого по чотирнадцяте, які передбачають надання студентом

розгорнутої теоретичної відповіді) оцінюють балами від 0 до 20 виходячи із наведених у таблиці характеристик відповіді.

Кількість балів	Характеристика відповіді
16–20	<p>Повна, наведена у логічно правильній послідовності відповідь, яка свідчить про всебічні, систематизовані та глибокі знання матеріалу навчальної дисципліни; демонструє здатність студента вільно оперувати здобутими знаннями: диференціювати та інтегрувати їх, відтворювати та аналізувати отриману інформацію, робити обґрунтовані висновки та узагальнення, виявляти й відстоювати власну позицію, переконливо висловлювати думку та чітко формулювати відповідь.</p> <p>Як правило, таку оцінку отримує студент, який відповів на запитання не менше ніж на 90 %.</p> <p>Відповідь оцінюють у 20 балів тільки за умови надання вичерпної відповіді на запитання.</p>
11–15	<p>Досить повна, без суттєвих неточностей, наведена у логічно правильній послідовності відповідь, яка свідчить про ґрунтовні та систематизовані знання матеріалу навчальної дисципліни; демонструє здатність студента впевнено оперувати здобутими знаннями: відтворювати та аналізувати отриману інформацію, пояснювати основні закономірності, робити висновки, чітко висловлювати думку та формулювати відповідь.</p> <p>Як правило, таку оцінку отримує студент, який відповів на запитання на 70–90 %.</p>
6–10	<p>Не зовсім повна, із неточностями та окремими незначними помилками, наведена в основному у правильній послідовності відповідь, яка свідчить про задовільні знання матеріалу навчальної дисципліни, демонструє здатність студента відтворювати основний матеріал навчальної дисципліни відповідно до поставленого запитання.</p> <p>Як правило, таку оцінку отримує студент, який відповів на запитання на 50–70 %.</p>
1–5	<p>Фрагментарна, із суттєвими неточностями та принциповими помилками відповідь, яка свідчить про неповноту знань основного матеріалу навчальної дисципліни, демонструє наявність у студента утруднень при відтворенні інформації відповідно до поставленого запитання.</p> <p>Як правило, таку оцінку отримує студент, який відповів на запитання менше ніж на 50 %.</p>
0	<p>Відповідь не надано або надана відповідь не відповідає поставленому запитанню.</p>

Оцінку атестаційного екзамену від 0 до 59 балів вважають незадовільною.

В. о. завідувача кафедри МПУА
канд. екон. наук, професор



Тетяна СЕМЕНЧУК

27 січня 2026 р.

ДОДАТОК А
ФОРМА БІЛЕТА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АТЕСТАЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН

*Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчальної роботи
та міжнародних зв'язків

Білет № ____

Запитання I рівня складності

Запитання та варіанти відповідей	Позначення студентом вибраної відповіді
1. Текст запитання а) варіант відповіді б) варіант відповіді в) варіант відповіді	
2. Текст запитання а) варіант-відповіді б) варіант відповіді в) варіант відповіді	
3. Текст запитання а) варіант відповіді б) варіант відповіді в) варіант відповіді	
4. Текст запитання а) варіант відповіді б) варіант відповіді в) варіант відповіді	
5. Текст запитання а) варіант відповіді б) варіант відповіді в) варіант відповіді	

6. Текст запитання	
а) варіант відповіді	
б) варіант відповіді	
в) варіант відповіді	
7. Текст запитання	
а) варіант відповіді	
б) варіант відповіді	
в) варіант відповіді	
8. Текст запитання	
а) варіант відповіді	
б) варіант відповіді	
в) варіант відповіді	
9. Текст запитання	
а) варіант відповіді	
б) варіант відповіді	
в) варіант відповіді	
10. Текст запитання	
а) варіант відповіді	
б) варіант відповіді	
в) варіант відповіді	

Запитання II рівня складності

11. Текст запитання

12. Текст запитання

13. Текст запитання

14. Текст запитання

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування 25 лютого 2026 року, протокол № 8.

Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук НТУ 27 січня 2026 року, протокол № 7.

Розглянуто та схвалено на засіданні Науково-методичної ради Національного транспортного університету 20 березня 2026 року, протокол № 29

В. о. завідувача кафедри МПУА
канд. екон. наук, професор

Тетяна СЕМЕНЧУК